



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ)
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN
İNCELENMESİ: ADANA İLİ ÖRNEĞİ**

Tezi Yazan
Miray KARAÇAM

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ünal AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin. Ekim 2014

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

“Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.....
Tez Danışmanı – Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ünal AY

.....
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

.....
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA ÖZELTÜRKAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

17/ 10/ 2014

.....
Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

KOBİ'lerin istihdama ve ülkenin sosyo – ekonomik yapısına katkısı yadsınamayacak ölçüde büyüktür. Bu açıdan bakılırsa KOBİ'lere ait her çalışma bir değer arz etmektedir. KOBİ'lerin gün geçtikçe artan rekabette etkin bir rol alabilmesi için sürekli değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, KOBİ'lerin kendilerine has özelliklerini kullanarak insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmeleri, hem işletmenin sürdürülebilirliği hem de verimliliği açısından önemlidir.

Bu araştırma, Adana ilindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi amacı ile yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, Adana ilindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerine ait gereksinimlerinin ve sorunlarının giderilmesine somut olarak yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bununla beraber önümüzdeki süreçlerde, KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi hakkında daha kapsamlı çalışmalara rehberlik edecek verileri bulundurma açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemedi bana her alanda yol gösteren, ayrıca hayata dair birçok konuda ışık tutan, saygı değer hocam Prof. Dr. Ünal AY' a, sonsuz teşekkürü bir cümle ile değil, bana aktardığı bilgileri, hayat boyu düstur edinerek yaşamayı kendime ödev olarak vereceğimi bildirmek isterim. Ayrıca, bu çalışma süresince bana sürekli sabır gösterip, anket aşamasında beni yalnız bırakmayan babam Kamil KARAÇAM' a, annem Filiz KARAÇAM' a ve kardeşim Necdet KARAÇAM' a sonsuz teşekkürü borç bilirim.

17.10.2014

Miray KARAÇAM

ÖZET

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ: ADANA İLİ ÖRNEĞİ

Miray KARAÇAM

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünal AY

Ekim 2014, 128 Sayfa

Adana ilindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, işletmelerdeki insan kaynakları yönetimine ait hangi fonksiyonların ön plana çıktığı, hangilerinin geri planda kaldığı ve bu fonksiyonların firmaya has özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın evrenini, Adana’da faaliyet gösteren 732 adet KOBİ oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini ise, Adana ilinden seçilen 94 firma oluşturmakta olup bu firmaların, 49’u küçük ve 45’i orta ölçekli işletmelerden oluşmakta olup mikro işletmeler yer almamaktadır. Araştırmaya katılan 94 firma ile yüz yüze görüşerek anket formu aracılığıyla veriler sağlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin 13 temel alt boyutunun firmaların insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerindeki ilişkisi incelenmiştir.

Adana ilindeki KOBİ’ler incelendiğinde, işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, işletmelerin ölçeğinin büyümesi ve çalışan sayısının artmasıyla birlikte bu fonksiyonları daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Ancak işletmelerin büyük bir kısmı hala geleneksel yönetim anlayışı ile hareket ettikleri için insan kaynakları fonksiyonlarını yeterince yerine getirememekte ve rekabet ortamında etkin bir güç sahibi olamamaktadırlar. Bu yüzden işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini tam olarak yerine getirebilmesi için İKY fonksiyonlarını bir bütünlük içerisinde ele almalarının gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, KOBİ’lerde İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları İncelemesi.

ABSTRACT

AUDITING HUMAN RESOURCE ACTIVITIES IN SMALL AND MEDIUM SIZE COMPANIES (SMSC) IN ADANA

Miray KARAÇAM

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Ünal AY

October 2014, 128 Pages

The purpose of this study is to conduct an audit of human resource management activities of Small and Mid-Size Companies (SMSC) in Adana province of Turkey. Specifically the study aims at identifying those human resource management activities which are comparatively more in use than other activities in SMSC's. Due to resource scarcity, SME's tend to outsource some of the human resource management functions, while keeping strict control in other functions. To achieve this purpose, 94 SMSC type companies were administered HR Audit questionnaire in which 13 Human Resource functions contain 104 items. In order to collect data, the researcher met the HR professionals and interviewed them face-to-face. Among the 94 SMSCs, 49 firms were considered small-size and 45 were considered medium-size firms.

When closely examined SMSCs in Adana province, there seems to be a tendency to rise in the number of human resource functions by the size of employees. But overall, majority of SMSCs operate within the traditional management paradigms in which Human Resource Management activities considered secondary in importance. It is recommended that in order to capture competitive advantages in their area of operations they need to align their HR processes with their business strategies.

Key Words: SMSC, Human resource at SMSC, Human Resource Management, Human resource Audit.

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
TEZ İMZA SİRKÜSÜ	II
ÖNSÖZ	II
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
KISALTMA LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ).....	1
1.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) TANIMI .	1
1.2. TÜRKİYE'DE KOBİ KAVRAMI.....	3
1.2.1. Halk Bankası'nın KOBİ Tanımı.....	4
1.2.2. DİE ve DPT'nin KOBİ Tanımı	5
1.2.3. Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın KOBİ Tanımı.....	5
1.2.4. KOSGEB'in KOBİ Tanımı.....	5
1.2.5. TOSYÖV' un KOBİ Tanımı	6
1.3. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ.....	6
1.3.1. Yönetime İlişkin Özellikleri.....	7
1.3.2. Sosyo- Kültürel Yapıya İlişkin Özellikler	8
1.4. KOBİ'LERİN ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	8
1.4.1. KOBİ'lerin Üstün Yönleri.....	9
1.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	10
1.5. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) YERİ VE ÖNEMİ	12
1.6. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN İSTİHDAMA OLAN KATKISI VE YENİ İŞ FİRSATLARI YARATMA OLANAKLARI.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DE İSTİHDAM VE İŞGÜCÜ PİYASASI	17
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KOBİ’LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	20
3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ	20
3.2. KOBİ’LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	22
3.3. İNSAN KAYNAKLARI İNCELEMESİ (AUDIT)	27
3.4. İNSAN KAYNAKLARI İNCELEMESİ (AUDIT) ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	28
3.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	32
3.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	34
3.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI.....	35
3.8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİ	37
3.8.1. İş Analizi ve Tasarımı.....	38
3.8.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	41
3.8.3. Personel Bulma ve Seçme	44
3.8.4. İşe Alıştırma - Oryantasyon.....	47
3.8.5. Eğitim ve Geliştirme	47
3.8.6. Kariyer Yönetimi	50
3.8.7. Performans Değerleme.....	52
3.8.8. Ücret Yönetimi.....	53
3.8.9. Çalışma İlişkileri.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ: ADANA İLİ ÖRNEĞİ.....	58
4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	58

4.2.	ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	59
4.3.	ARAŞTIRMA ANKETİ.....	59
4.4.	ARAŞTIRMA SORULARI.....	61
4.5.	ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	62
4.6.	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	63
4.7.	SONUÇ.....	93
4.8.	ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA.....		99
EKLER :.....		107
EK 1.....		107
EK 2.....		112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler.....	3
Tablo 2. Türkiye'deki KOBİ Tanımı.....	4
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi.....	21
Tablo 4. İKY Amaçları ile Faaliyetlerin İlişkisi	35
Tablo 5. Eğitim Yönetimi Süreci.....	48
Tablo 6. Araştırma Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 7. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi.....	63
Tablo 8. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin İşletme Büyüklüğü ile İlişkisi.....	64
Tablo 9. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin Hukuksal Yapısı İle İlişkisi.....	65
Tablo 10. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi	65
Tablo 11. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi.....	65
Tablo 12. Politika ve Prosedürler	66
Tablo 13. Politika ve Prosedürlerin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi	67
Tablo 14. Politika ve Prosedürlerin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi İle İlişkisi.....	68
Tablo 15. Politika ve Prosedürlerin Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi.....	69
Tablo 16. Politika ve Prosedürlerin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi.....	69
Tablo 17. İş Gücü Planlaması	70
Tablo 18. İş Gücü Planlamasının İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi.....	71
Tablo 19. İş Gücü Planlamasının Hukuksal Yapısı ile İlişkisi.....	71
Tablo 20. Personel Bulma ve Seçme	72
Tablo 21. Personel Bulma ve Seçmenin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi.....	73
Tablo 22. Personel Bulma ve Seçmenin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi.....	74
Tablo 23. Personel Bulma ve Seçmenin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi.....	74
Tablo 24. Oryantasyon	75
Tablo 25. Eğitim	76

Tablo 26. Eğitimin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi.....	77
Tablo 27. Eğitimin Endüstri Çevresi İle İlişkisi	77
Tablo 28. Eğitimin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi.....	78
Tablo 29. Eğitimin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi.....	78
Tablo 30. Eğitimin Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi	79
Tablo 31. Ücret ve Maaş.....	79
Tablo 32. Ücret ve Maaş İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi	80
Tablo 33. Ücret ve Maaşın Endüstri Çevresi İle İlişkisi	81
Tablo 34. Ücret ve Maaşın Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi.....	81
Tablo 35. Performans Değerlendirme	82
Tablo 36. Performans Değerlendirmenin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi.....	83
Tablo 37. Performans Değerlendirmenin Endüstri Çevresi ile İlişkisi.....	83
Tablo 38. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ile İlişkisi	84
Tablo 39. İş Sağlığı ve İş Güvenliği.....	84
Tablo 40. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi	86
Tablo 41. İşten Ayrılmalar.....	87
Tablo 42. İşten Ayrılmaların Endüstri Çevresi İle İlişkisi.....	87
Tablo 43. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi.....	88
Tablo 44. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi	88
Tablo 45. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	89
Tablo 46. Özel Hayat.....	89
Tablo 47. Özel Hayatın Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi.....	90
Tablo 48. Firmanın Hukuki Yapısı.....	90
Tablo 49. Sektör Ortalamasına Göre Karlılık.....	91
Tablo 50. İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alıyor musunuz?.....	91
Tablo 51. İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Almasının İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi.....	91
Tablo 52. İşletmenizde İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu ?.....	92
Tablo 53. İşletmede İnsan Kaynakları Biriminin Mevcutluğunun İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi.....	92
Tablo 54. Çalışan Sayısı	92

Tablo 55. Temel Faaliyet Alanına göre İşletmeler	93
---	-----------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Büyüklük Grubuna Göre Girişim ve İstihdam Oranları.....	18
Şekil 2. Ekonomik Faaliyetlere Göre Girişim Sayısı ve İstihdamın Dağılımı	18
Şekil 3. Küçük Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri	24
Şekil 4.Orta Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri.....	24
Şekil 5.Büyük Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri.....	25
Şekil 6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı.....	36
Şekil 7. Örgütsel Performansı Arttırıcı İKY Faaliyetleri	38
Şekil 8. İş Analizine Dayalı Eylemler.....	40
Şekil 9. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	43
Şekil 10. İK Seçim Süreci	45
Şekil 11. Kariyer Yönetimi Uygulamaları	51
Şekil 12. Ücret Yönetimi Süreci	55

KISALTMA LİSTESİ

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı

GİRİŞ

Bu çalışmada, Adana ilindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. KOBİ'lerin rekabet ve performans geliştirmede kullanabilecekleri en etkili kaynak insan kaynaklarıdır. Bu yüzden KOBİ'lerin, insan kaynaklarını etkin kullanabilmesi rekabet ortamındaki yaşamsal kaygılarını da bertaraf edecektir.

Günümüzde hala birçok KOBİ'nin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi tam olarak sağlanamamıştır. İşletmelerin çoğunda, muhasebenin içinde pasif bir şekilde yer alan insan kaynakları birimi çalışanların özlük işlerini yapan bir birim olarak yer almaktadır. Yeterli uzmanlığa sahip olmayan insanlar tarafından gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sonucunda firmalar gelişmemekte ve kurumsallaşma sürecini tamamlayamamaktadırlar.

1980'li yıllardan sonra personel yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimi kavramıyla yer değiştirmeye başladığı görülmüştür. Bu süreçte, rekabette etkin rol oynamak isteyen firmalar, çağın gerekliliklerinin gerisinde kalmadan insan kaynakları yönetimine gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetimi, çalışanın tüm yönetim süreçlerine katılmasına izin veren ve insanı temel olarak aktif rol oynayan bir süreçtir.

İnsan kaynakları yönetimi firmaya, nitelikli personelin çekilmesi, performansta artışın sağlanması, çalışanın uzun soluklu olması ve kurumsal imajın güçlendirilmesi gibi birçok konuda destek sağlamaktadır. Ancak bu süreçte işletmelerin ölçeklerinin önemli bir yeri vardır. Çok küçük işletmeler hala personel yönetimi anlayışını sürdürebilmektedirler. Bu yüzden bu çalışmada insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletmeye has özellikler ile değişkenlik gösterilebileceği üzerinde durulmuş ve bu alanda incelemeler yapılmıştır.

İnsan kaynakları incelemesi (audit) ile yapılan çalışmalarda, ilk olarak 1980'li yıllarda İK performans ilişkisine odaklanan çalışmalarla başlamıştır. Ardından, 1990'lı yıllarda işletme performansı ve insan kaynakları ilişkisini anket verilerini istatistiksel işleme

tabi tutarak açıklamaya çalışan araştırmalara yer verilmiştir. Ancak, 1996 yılında kavramsal çalışmalar yapılmadan ampirik çalışmaların yapılmasının yanlışlığına dikkat çekerek, kavramsal tanımlamaların açık seçik olarak yapılmadan güncelleştirilmesinin doğru olmayacağı sonucuna varılmıştır. 1997 yılında ise, insan kaynakları yönetiminin daha kapsamlı bir kurama ihtiyacı olduğuna dikkat çekerek bu kuram çerçevesinde sonuçlarının değerlendirmesi gereğine işaret edilmiştir. Son olarak 2002 yılında, insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı ilişkisini belirleme sürecinde çalışanları dinleme ve daha fazla zaman ayırma gereğine dikkat ekmişledir (Guest ve David, 2011, s. 58-64).

Daha fonksiyonel insan kaynakları incelemesi ortaya çıkmadan, insan kaynakları incelemesi (audit) belli aşamalarını tamamlamış ve gün geçtikçe daha da özel (spesifik) bir işleme dönüşmüştür. İnsan kaynakları yönetimi incelemesinin (audit) temel unsurları; durum tespiti, analiz, değerlendirme ve geleceğe ilişkin faaliyetlerin belirlenmesidir. İşletme yönetimi açısından bakılacak olursa insan kaynakları incelemesi (audit), temel yönetim araçlarından biri olarak görölmektedir (Olalala, Marta, Castillo ve Miguel, 2002, s. 58-64).

Adana'daki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi aşamasında bu çalışmanın ilk bölümünde yapılan literatür taramasının ardından KOBİ'lerin farklı kurum ve kuruluşlara göre tanımlamaları yapılmıştır. Ardından KOBİ'lerin ayırt edici özelliklerini ortaya koymaya çalışarak, KOBİ'lerin diğer işletmelere göre üstün ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Son olarak, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri, önemi ve istihdama olan katkılarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, Türkiye'deki istihdam ve iş gücü piyasasına genel bir bakış açısı oluşturulmuştur. Ardından insan kaynakları incelemesine (audit) ait tanımlamalar yapılarak, insan kaynakları kaynaklarının yeri ve önemi, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin nasıl şekillendiği, insan kaynakları yönetiminin özellikleri ve amaçlarına değinilmiştir. Son olarak da, İnsan kaynakları yönetiminin örgüt yapısı ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Adana KOBİ'lerinde anket formu aracılığıyla yapılan çalışmanın amacına ve kapsamına ve araştırma sorularına yer verilmiştir.

Buradan hareketle de, çalışmanın evrenini ve örneklemini, araştırma bulgularını açıklayarak, sonuç ve öneriler kısmı oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

Türkiye’de birçok kurum ve kuruluş KOBİ’leri açıklarken farklı kriterlerden yola çıkarak ayrı ayrı tanımlamalar yapmışlardır. Bu bölümde, yapılan tanımlamaların çeşitliliğini ve nedenlerini açıklayıp, KOBİ’lerin ayırt edici özellikleri ortaya koymaya çalışacaktır. Ayrıca KOBİ’lerin diğer işletmelere göre üstün ve zayıf yönlerini tespit edip, Türkiye ekonomisindeki yeri, önemi ve istihdama olan katkılarına değinilecektir.

1.1.Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ’lerin) Tanımı

KOBİ’ler için yapılmış olan tanımlamalarda, ülkelerin içinde bulundukları ekonomik durumlarına ve sektörel hacimlerine bağlı olarak her ülkenin kurumu, kuruluşu ve uzmanları tarafından yapılan tanımlamalar farklılık göstermektedir. Bu sebeple tüm kurum ve kuruluşlar tarafından kabul görmüş olan ortak bir KOBİ tanımı mevcut değildir (Müftüoğlu, 1991, s. 25; 1994, s. 25).

KOBİ tanımını birçok faktör etkilemektedir. Her kurum, kendisi için önemli olan faktörleri ele alarak, KOBİ tanımında bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2002, s. 2; Çetin, 1996, s. 35);

- Zaman,
- Ekonomik düzey,
- Sanayileşme düzeyi,
- Kullanılan teknoloji,
- Pazarın büyüklüğü,
- Faaliyette bulunulan işkolu,
- Kullanılan üretim tekniği,
- Üretilen malın özellikleri,
- İş gören sayısı,
- Kuruluş ve araştırmalar.

“KOBİ nedir?” sorusuna net bir yanıt bulamama KOBİ kavramını tanımlamayı bir hayli zorlaştırmaktadır. Birçok faktörün içinde barındığı KOBİ kavramına ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içerisindeki farklı kurumların önem derecelerine göre farklı özellikler yüklenmiştir. Bu nedenle çoğu zaman tanımlamalarda karışıklıklar yaşanmaktadır.

KOBİ tanımları genel olarak, işletmelerin büyüklüğüne göre belirlenmektedir. Yapılan bu tanımları, nitel ve nicel ölçütler olmak üzere iki ana grup da incelenmek mümkündür. Bu iki grup ölçütten nicel ölçütler KOBİ tanımlaması yapılırken daha somut kavramlardan oluştukları için daha çok dikkate alınmaktadırlar (Küçük, 2007, s. 106; Müftüoğlu, 1991, s. 43-98; Çetin, 1996, s. 35-37). Tablo 1’de KOBİ tanımlamasında kullanılan nitel ve nicel ölçütler yer almaktadır.

Nicel ölçütler olarak; işletmenin çalışan sayısı, enerji kullanım miktarı, öz sermayesi, sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması, kapasitesi ve vardiya sayısı şeklinde sayılabilir (Çelik ve Akgemici, 1998, s. 78; Müftüoğlu, 1991, s. 17).

Nitel ölçütlerde ise; girişimcinin fiilen işletmede çalışıyor olması, işletme içinde yöneticilik ve girişimciliğin tek elde birleşmesi, işletme riski üstlenmesi, uzmanlaşma ve iş bölümü derecesi ile aile bireylerinin işletmede çalışması şeklinde özetlenebilir (Güngör ve Akkibay, 2000, s. 40; Müftüoğlu, 1991, s. 44-73).

KOBİ’ler için genel kabul görmüş tanımın olmamasının nedenlerini Karataş şu şekilde sıralandırmıştır (Karataş, 1991, s. 25);

- Büyüklük kavramının nispi bir yapıya sahip olması,
- Büyüklük kavramıyla ilgili kriterlerin farklılık göstermesi,
- Temel alınan söz konusu kriterlerin ağırlığının zaman içinde değişmesi,
- Ülkeler, bölgeler ve sektörlere göre büyüklük farklarının olmasıdır.

Tablo 1.KOBİ Tanımlamasında Kullanılan Nicel ve Nitel Ölçütler

NİCEL ÖLÇÜTLER	NİTEL ÖLÇÜTLER
➤ İş gören sayısı, ➤ Öz sermaye, ➤ Çalışma sermayesi, ➤ Sabit sermaye, ➤ Aktifler toplamı, ➤ Enerji kullanımı, ➤ Makina parkı değeri, ➤ Kullanılan makina, tezgah sayısı ve gücü, ➤ İş görenlere ödenen ücretler, ➤ Üretimde kullanılan hammadde, ➤ Üretimde kullanılan alan, ➤ Alınan siparişlerin sayısı ve değeri, ➤ Enerji kullanımı, ➤ Satış tutarı, ➤ Katma Değer, ➤ Üretim Kapasitesi.	➤ Girişimcilik nitelikleri (risk alma, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yönetebilme, vb.), ➤ Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi, ➤ Girişimci ve aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması, ➤ Çalışanlarla ilişkilerin kişisel nitelik taşıması, ➤ Yönetim tekniklerinin uygulanmaması, ➤ Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlik, ➤ İş bölümü ve uzmanlaşma derecesinin düşüklüğü, ➤ İşletmenin sahip olduğu pazar payının azlığı, ➤ İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması.

Kaynak:(Şimşek, 2002, s. 6)

1.2.Türkiye’de KOBİ Kavramı

04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ tanımı revize edilmiştir (<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, 2012).

KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler), yıllık 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık mali bilançosu 40.000.000 (kırk milyon) TL'yi aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimdir (Vikipedi, 2013). Tablo 2’de Türkiye’deki KOBİ tanımlamasında kullanılan ölçütler yer almaktadır:

Tablo 2. Türkiye'deki KOBİ Tanımı

Kriter	Mikro Ölçekli	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli
Çalışan Personel Sayısı	$1 \leq x < 10$	$10 \leq x < 50$	$50 \leq x < 250$
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 8 Milyon TL	≤ 40 Milyon TL

Kaynak:(<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>, 2012)

- **Mikro İşletmeler:** 10 kişiden az sayıda yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançodan herhangi birisi 1 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, mikro işletme olarak sınıflandırılmaktadır.
- **Küçük İşletmeler:** 50 kişiden az sayıda yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi birisi 8 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, küçük işletme olarak sınıflandırılmaktadır.
- **Orta Büyüklükteki İşletmeler:** 250 kişiden az sayıda yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi birisi 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, orta büyüklükteki işletme olarak adlandırılmaktadır (<http://www.kobi.org.tr>).

1.2.1. Halk Bankası'nın KOBİ Tanımı

Türkiye' de KOBİ'lere finansman desteği olarak yardımcı olan en önemli kuruluşlardan biri olan Halk Bankası'nın yapmış olduğu KOBİ tanımında, kullanılan kredilerin çeşitliliğine göre bu tanımlamalarda farklılık göstermektedir. Halk Bankası'nın, KOBİ tanımlamasında imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmeler için çalışan personel sayısını ölçüt olarak kullanırken, turizm ve yazılım geliştirme gibi sektörlerde ise sabit yatırım tutarını ölçüt olarak kullanmaktadır (İraz, 2005, s. 226-227).

1.2.2. DİE ve DPT'nin KOBİ Tanımı

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yapılan KOBİ tanımında da Türkiye’de yapılan tüm tanımlamalarda olduğu gibi temel ölçüt olarak çalışan sayısı kullanılmaktadır. Bu tanımlama aynı zamanda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından da kabul görmektedir. Buna göre KOBİ’ler (İraz, 2005, s. 227; Çolakoğlu, 2002, s. 8; Küçük, 2007, s. 101; Alpugan, 1994, s. 11);

- 1-9 personel çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli
- 10-49 personel çalıştıran işletmeler küçük ölçekli
- 50-99 personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli
- 100’den fazla personel çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmışlardır.

1.2.3. Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın KOBİ Tanımı

Dış Ticaret Müsteşarlığı’nın yaptığı tanıma göre ise; 1-200 arası personel çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, bilanço net defter değeri itibariyle 2 Milyon Dolar’a kadar olan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir (İraz, 2005, s. 227-228; Çolakoğlu, 2002, s. 7).

1.2.4. KOSGEB’in KOBİ Tanımı

KOBİ’lerin desteklenmesi ve geliştirilmesi amacıyla kurulmuş olan KOSGEB 3624 Sayılı Kanuna göre KOBİ’leri şöyle sınıflandırmıştır (Çolakoğlu, 2002, s. 7; Gücelioğlu, 1994, s. 3);

- 1-50 arası personel çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli işletmeler,
- 51-100 arası personel çalıştıran işletmeleri ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır.

1.2.5. TOSYÖV’ un KOBİ Tanımı

Sanayi ve Ticaret Odaları ve Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYOV) ölçüt olarak diğer tanımlamalarda olduğu gibi istihdam edilen personel sayısını almıştır (Çolakoğlu, 2002, s. 8; DPT, 1989, s. 4);

- 1-5 arası personel çalıştıran işletmeler çok küçük
- 5-100 arası personel çalıştıran işletmeler küçük
- 100-200 arası personel çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak kabul edilmektedir.

KOBİ tanımlaması yapılırken bu kadar çok kurumun kendine has KOBİ tanımında bulunmasının esas nedeni; “Kurumlar arasında amaç birliğinin olmamasıdır” (İraz, 2005, s. 226). KOBİ’lerin özelliklerini belirten yeterli ortak bir resmi tanım olmadığından farklı kuruluşlar kendi önceliklerine göre tanımlamalar yapmışlardır. Kurumların önemle üzerinde durdukları husus iş gücü sayısıdır. Yapılan tanımlamalardan sağlanan bilgilere göre; tanımlamalarda kullanılan bilgiler bulundukları dönemin koşullarına güncel olarak uyumlaştırılması ve takip altında olması gerekmektedir. Böylece yapılmış olan KOBİ tanımlamaları da değişen ekonomik ve sosyal yapıyla birlikte değişip güncelliğini korumuş olacaktır.

1.3. KOBİ’lerin Özellikleri

KOBİ’lerin birçok özelliği diğer işletmelerden ayırt edici niteliktedir. Yönetime ilişkin ve sosyo-kültürel yapıya ilişkin birçok faktör KOBİ’lerin karakteristik özelliğini oluşturmuştur. Bu özellikleri ile KOBİ’lerin üstün ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır. Yönetimsel özellikleri ile işletme kültürel yapısını kazanmakta, sosyo-kültürel yapısı ile de yönetim tarzı şekillenmektedir. KOBİ’lerin bu özellikleriyle, sadece içine kapanık bir sistem olmadıklarını çevreyle etkileşimli bütünleşik bir yapı içerisinde olduğu görülmektedir.

1.3.1. Yönetime İlişkin Özellikleri

Ülkemizin ekonomik yapısında önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin yönetime ilişkin özelliklerini şöyle açıklayabiliriz (Müftüoğlu, 1994; Karataş, 1991; Sariaslan, 1996; Sarıkaya, 1995);

KOBİ'lerde genellikle işletme sahibiyle yöneticisi aynı kişidir. İşletme sahibi, tüm zamanını fikrini ve gerekirse bedeni iş gücünü yani bütün kaynaklarını işletmesi için kullanmaya hazırdır. Bir yöneticinin varlığı halinde bile nihai kararlar genelde işletme sahibi tarafından alınır. Ancak karar alırken yöneticinin deneyimlerine dayanarak hareket etmek, KOBİ'lerde büyük firmalara nazaran daha fazladır. İşletme sahibinin yanı sıra aile bireyleri de işletmede çalışır. Yönetici ya da işletme sahibi, çalışanlarından beklediği davranışları önce kendisi uygulayarak çalışanlarına örnek olur. Böylece işletme içerisinde kurulan ast-üst ilişkileri, büyük işletmelerde ki gibi hiyerarşik bir tabana oturtulmamış, doğrudan ve kişisel olarak gelişmiştir.

KOBİ'lerde kararlar subjektif özelliktedir. Karar merciine karşı bir denetim olmadığı için kararlar, daha çabuk ve etkili alınır. Yönetimde uzmanlaşma düşüktür ve departmanlaşma tam anlamıyla gelişmemiştir. Bundan dolayı, daha az bürokratik yapıya ve daha az iş bölümü derecesine sahiptirler. Bu özellikleri onlara, üretimde iş gören yokluğundan kaynaklanan sıkıntılarını bir başka personelin gidermesine olanak tanımıştır. KOBİ'ler, üretimde küçük yenilikleri gerçekleştirme konusunda oldukça avantajlı durumdadır. Geliştirilen yenilikler, işletme bünyesinde kolayca adapte edilebilir. KOBİ'leri profesyonel yöneticilerden ayıran en büyük özellik ise, yönetici olarak işletme sahibinin bir risk üstlenmesidir. Bu riski üstlenebilen yöneticiye de girişimci denilmektedir.

KOBİ'lerin birçoğunun aile üyeleri ile birlikte işletmelerini yönetmesi, kurumlarının yönetime dair birçok sürecini yakından etkilemektedir. Örneğin; yönetimde aile üyelerinin fazla olması enformel ilişkileri geliştirerek kurumsallaşma sürecini uzatabilir. Ayrıca, aile üyelerinin sahip olduğu değerler, işletmedeki işlerin yapılış şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri ve işlerin yapılışında uygulanan yöntemleri doğrudan etkileyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001, s. 20-21).

1.3.2. Sosyo- Kültürel Yapıya İlişkin Özellikler

İnsan kaynağının işletmelerin en önemli unsurlarından biri olduğu düşünülürse, örgüt içindeki ve örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin, örgütün, kişilerin kültürü ve diğer yönleriyle sosyo-kültürel yapısı, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen özellikler arasında yer almaktadır. (Geyik, 2000, s. 10). KOBİ'lerin sosyo - kültürel özelliklerini ise şöyle açıklayabiliriz (Bağrıaçık, 1989; Sarıaslan, 1996; Sarıkaya, 1995);

KOBİ'lerin büyük firmalara göre ayırt edici özelliklerinden biri olan iş gören sayısının azlığı, firma sahiplerinin veya yöneticilerin çalışanlarının her türlü problemleriyle ilgilenebilmesine ve iş yerinde aile duygusunun geliştirilebilmesine olanak sağlamaktadır. KOBİ'lerin bu özellikleri enformel ilişkilerini de güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanların firmaya olan güvenleri yakın ilgi ve paylaşım sonucunda daha çok artmakta, bu da çalışanlara motive edici bir unsur olarak geri dönmektedir.

Çalışanlar arasında çok önemli kültürel uçurumlar söz konusu değildir. Çünkü KOBİ'ler genelde bulundukları bölgede istihdam olanakları yaratırlar. Bu yüzden genellikle çalışan kişilerin birbirine yakın kültürlerin insanları oldukları gözlemlenebilir. Personel istihdam ederken ise, okul eğitiminden çok piyasa eğitime önem verirler. İşletme sahiplerinin kuvvetli bir girişim hissine sahip olmalarıyla birlikte girişimci olarak kendilerini işlerine adanmış olmaları, işletmesi için oluşan değişimi yakından takip edebilmelerine ve değişime daha kolay uyum sağlayabilmelerine olanak tanımıştır.

1.4. KOBİ'lerin Üstün ve Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin her ne kadar üstün yönleri fazla olsa da zayıf yönleri de mevcuttur. KOBİ'lerin karakteristik yapılarından ortaya çıkan bir takım özellikleri, büyük firmalara göre üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymuştur. Bu bölümde KOBİ'lerin üstün ve zayıf yönlerine değinilecektir.

1.4.1. KOBİ'lerin Üstün Yönleri

KOBİ'lerin yapıları gereği esnek olmaları, değişime kolayca adapte olabilme özelliğini kazandırmıştır. Böylece KOBİ'ler artan rekabet koşullarında, sürekli kendilerini yenilemek ve değişime ayak uydurmak zorundadırlar yoksa yok olmaya mahkum olacaklardır. KOBİ'lerin bu yapısal esneklikleri, yeni üretime yeni teknolojiye ve yeni yönetim biçimlerine hızla uyabilme kabiliyetleri vermektedir. KOBİ'ler esnek yapılarından dolayı ekonomide güçlü konuma gelmektedirler. İşe süratle uyum sağlayabilmeleri ise, yani değişim karşısındaki hızlı uyumları KOBİ'lerin belirgin yapısal özelliklerindendir (Uzun, 1999, s. 13).

KOBİ'lerin büyük firmalara kıyasla her düzeyde müşteriye daha yakın olmaları, küçük firmaların müşteri sorunlarını daha kolay anlamalarına ve hemen pazarlanabilir teknik icatlarda bulunmalarına yol açmaktadır. KOBİ'lerin tüketicilere inerek ihtiyaçlarını araştırıp ona göre yenilikler peşinde olmalarına karşılık, büyük firmaların merkezi yönetimi benimsemiş olmalarından dolayı önceden firma ihtiyaçlarına göre belirlenmiş tasarıma sadık kalarak ihtiyaçların yapısının değişmesini dikkate almamaları ve müşterileriyle yeterli düzeyde ilişki kuramamaları KOBİ'leri öne çıkarmaktadır (Türkoğlu, 2003, s. 276-279).

KOBİ'lerde çalışanların büyük işletmelere kıyasla daha az uzmanlığa gitmesi burada çalışanların kendi işleri dışındaki işleri de yapabilmeleri ve bir personel eksikliği durumunda yerine geçecek kişinin daha çabuk bulunabilmesi sonucunda üretimde oluşabilecek aksaklıkların önlenmesi mümkün olacaktır. Ayrıca çıraklık eğitiminin de büyük işletmelere göre daha önemle yapıldığı KOBİ'ler kalifiye iş gören yetiştirme alanları olarak bilinmektedirler (Sarıkaya, 1995, s. 33-34; Türkoğlu, 2003, s. 276-279).

İşyerindeki karar alıcıların ve bürokrasinin fazlalığı verimliliği de düşürmektedir. KOBİ'ler de karar alıcıların üretim sürecinde çalışanlarla iç içe olmalarından dolayı üretim kararlarını daha isabetli ve hızlı bir şekilde alabilmektedirler. Büyük firmalarda ise bu durum, geniş bir hiyerarşik karar alma mekanizmalarının varlığı ve karar alıcıların üretim hattından uzakta olmaları hatta konuya vakıf olmamalarından dolayı yanlış kararlar alınabilmekte veya doğruyu bulana kadar değişen piyasa koşullarına ayak uydurmakta geç kalabilmektedirler (Türkoğlu, 2003, s. 276-279; Uzun, 1999, s. 13-14).

KOBİ'lerdeki ast-üst ilişkilerinin daha samimi ve enformel yapıda olmasından dolayı, karar mekanizmaları daha esnektir. Karar vermede genellikle işveren ve iş görenlerin birlikte hareket edebilmesi ve dolayısıyla çalışanlarla işletmenin daha çok bütünleşmesi söz konusudur. (Sarıkaya, 1995, s. 33-34). KOBİ'lerdeki bu kuvvetli ağ, problemlerin aşılmasında daha etkili ve hızlı bir çözüm sağlamaktadır. Neticesinde şirket dışında meydana gelen değişimlere karşı da çabuk uyum sağlanabilmektedir (Türkoğlu, 2003, s. 276-279).

Büyük şirketlere kıyasla kurulumları daha az sermaye ile mümkün olan KOBİ'ler, ülkenin birçok bölgesine yayılabilmekte ve rekabet ortamının korunmasına, istihdam olanaklarının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca, büyük ölçekli firmalara göre ani ekonomik dalgalanmalarda KOBİ'ler daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Müşterilerle ilişkileri yüz yüze olduğundan pazarı daha iyi bilirler ve bölgesel pazarlara sahiptirler (Uzun, 1999, s. 13).

Sonuç olarak KOBİ'ler, Türkiye ekonomisi açısından özellikle istihdam olanaklarının artırılması, günün ihtiyaçlarıyla ve tüketici talepleriyle oluşan değişimin ve gelişimin sağlanması konularında “kilit” rol oynamaktadırlar (TESK, 1998, s. 14). KOBİ'lerin istihdam ile ilişkisi, yalnızca KOBİ'lerin daha az sermayeyle daha çok sayıda işgücüne istihdam olanağı sunması ile sınırlı değildir. Şöyle ki, çok sayıda girişimci ruhu olan insanın kendi işletmelerini kurarak işgücüne girişimci olarak katılmalarına olanak sağlaması ve bu yolla da ülkedeki istihdam seviyesini yükseltmesi KOBİ'lerin istihdam ile ilişkisini açıklayan en belirgin özelliklerindendir (Gök, 2004, s. 117).

1.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

Birçok güçlü yönünün bulunmasına karşın KOBİ'lerin zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir; KOBİ'lerin doğru karar vermelerini, sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında gerekli teknik ve mesleki bilgiye sahip yöneticilerin yeterli ölçüde bulunmayışı ya da bu konudaki yetersizlikleri güçleştirmektedir. Çoğu zaman işletme yöneticilerine piyasa verileri doğru, hızlı ve zamanında ulaşması mümkün olmamaktadır. Hatta bazı KOBİ sahiplerinin, iyi

değerlendirilmeler yapıldığı takdirde bile, bilginin önemli bir girdi olabileceğini kavrayamadıkları görülmektedir (Çetin, 1996, s. 91).

KOBİ'lerin kaynaklarının ve sermayelerinin kısıtlı olması gelişmeleri için yapmış oldukları planlarına engel olmakta ve yatırım kapasitesini kısıtlamaktadır. Böylece üretim kapasiteleri kısıtlanmakta ve otomasyon sistemi de tam olarak yaygınlaşmamaktadır. Sonuç olarak KOBİ'lerin zayıf teknolojik yapıya sahip olmalarını ortaya çıkarmaktadır (Sayın ve Fazlıoğlu, 1995, s. 1-2).

KOBİ'ler büyük işletmelere oranla sermaye piyasasına giremedikleri gibi bankalardan kredi sağlamak konusunda da çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Yan sanayi durumunda olan KOBİ'lerin ana sanayiye bağımlı olmaları sebebiyle ekonomik dar boğaz ve krizlerden de ciddi şekilde etkilenmeleri söz konusudur. Büyük işletmelere oranla KOBİ'ler girdilerinden büyük miktartlı alımlar yapamadıkları için ıskontolardan da daha az yararlanabilmektedirler.

Genelde işletme yöneticisinin işletme sahibi olması KOBİ'leri bir takım açmazlara sokmaktadır bunlar; yöneticinin piyasa ve gelişen koşullar hakkında gerekli teknik ve mesleki bilgiye sahip bulunmaması ve hatta pazarlama ve finansman gibi fonksiyonların bu konularda bilgili ve eğitimli olmayan işletme sahipleri tarafından yerine getirilmesi şeklinde özetlenebilir. Ayrıca muhasebe kayıtlarının bile bir yükümlülük olduğu düşüncesi ile tutulmasından dolayı, bu kayıtlardan işletmenin geleceğini planlamak, karşılaştırmalar yapmak çoğu sefer mümkün olmamaktadır (Sarıkaya, 1995, s. 34-35; Sayın ve Fazlıoğlu, 1995, s. 1-2; Serin, 1991, s. 25).

KOBİ'ler genelde düşük ücret verme eğilimindedirler. Bunun sonucunda, düşük işçi verimliliği ve yüksek ortalama maliyeti doğurmaktadır. Bazen pazardaki tekелci firmalardan yüksek fiyatlarla hammadde, yan mamul almaları maliyetlerini arttırmaktadır. Neticesinde bu durum olumsuz rekabete sebep olmaktadır (Serin, 1991, s. 25).

Büyük işletmelere göre KOBİ'lerin müşteriye daha yakın olmaları sebebiyle, müşterilerin sorunlarını keşfedip teknik yeniliklerde bulunabilme potansiyelleri daha yüksektir. Ancak bu potansiyelin harekete geçirilmesi için KOBİ'ler hızlı, doğru, açık ve zamanında verilere ulaşmalı ve bu verileri işleyip işletmesi için değerlendirmelidir.

Oysa birçok uygulamada KOBİ'ler için söz konusu bilgilerin yeterli ölçüde ve zamanında sağlanamamasının yanında piyasa verilerindeki değişikliklere karşı tepkinin oluştuğu ve esnekliğin düşük olduğu; bilginin, önemli bir üretim girdisi olarak değerlendirilmediği gözlemlenmektedir (Çetin, 1996, s. 91).

KOBİ'ler günlük problemlerle uğraşmaktan geleceğe yönelik planlar yapmaya zaman ayıramazlar böylece yeni teknolojileri izlememekte yeni pazarları analize etme yoluna gidememektedirler (Sayın ve Fazlıoğlu, 1995, s. 2). KOBİ'lerin yönetimi genelde mal sahiplerinin elinde birleşir. Bu sebeple profesyonel yönetimden yoksundurlar. Mal sahiplerinin kişisel hedefleri ile işletme amaçları genellikle kısıtlayıcı ve belirsizlik içindedir (Serin, 1991, s. 25).

KOBİ'lerin olaylar karşısında çabuk etkilenmesi sonucunda alınan hatalı kararlar, büyük zararlara uğramalarına ve hatta tamamen ortadan kalkmalarına neden olabilmektedir. KOBİ'lerin, yanlış kararlar alabilmelerindeki başlıca unsurları şöyle sıralayabiliriz; pazara ilişkin verilerin sağlanmasında ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalabilmesi, sorunların çözümü için uzman personel istihdamından kaçınabilmeleri, genelde kendilerinden başka yönetici istememeleri ve yetki devredememeleridir. KOBİ'ler kendi bünyelerinde uygun profesyonel eleman çalıştırmaktan ziyade, ucuz elemana yönelmektedirler çünkü profesyonellerin eğitim harcamalarını finanse edememektedirler (Serin, 1991, s. 25).

KOBİ'lerin genellikle aile üyeleri ile iş birliği içerisinde olması; kurum içerisindeki enformel yapının gelişmesine olanak sağlamıştır. Bu enformel yapı kurum içi iletişimin geliştirilmesinde avantaj yaratsa da, daha standart iş yapma biçimine geçmede sıkıntılar yaşatmaktadır. Böylece aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi hem güçleşmekte hem de zaman almaktadır.

1.5.Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ'lerin) Yeri ve Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olduğu ayrıca, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum konusunda önemli rollerinin olduğu bilinmektedir (Küçük, 2007, s. 196). Ülke

ekonomisinde gün geçtikçe hem sayısı hem de önemi artan KOBİ'lerin ülkeye; istihdam hacmi, üretim değeri ve gelişime olan katkıları ile ekonomiye fayda sağlarken, toplumun sosyal dengesine de istihdam aracılığıyla katkı sağlamaktadırlar. Böylece KOBİ'lerin önemi sadece ekonomik açıdan değil, sosyal açıdan da önem arz etmekte olup, KOBİ'ler toplumsal istikrarın sağlanmasında da temel yapı taşı olmuşlardır.

Bir ekonominin canlılığının barometresi, KOBİ'lerdir. Çünkü KOBİ'lerin ekonomide yaratmış oldukları katma değerler, sağlamış oldukları istihdam olanakları ve gerçekleştirebildikleri ihracatlar gibi genelde bilinen ve doğrudan ölçülebilen ekonomik yararların dışında ekonomiye sağlamış oldukları en önemli katkı, ekonomiye kazandırmış oldukları dinamizmdir (Alpugan, 1994, s. 18; İraz, 2005, s. 231).

KOBİ'ler, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli roller üstlenmişlerdir. Ülkemizde geniş bir alana yayılmış olan KOBİ'lerin, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirmede ve demokratik hayatı canlı tutmadaki rolleri önemli bir güç olarak görülebilir. KOBİ sahibi girişimcilerin mülkiyet tutkuları, başarılı olabilme arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleriyle siyasi istikrarın temel mekanizmaları haline dönüşmüşlerdir (Çelik ve Akgemici, 1998, s. 92).

KOBİ'lerin önemi, ülkemizde de diğer ülkelerde ki gibi şöyle açıklanmaktadır (Gücelioğlu, 1994, s. 2);

KOBİ'ler bölgelerarası dengeli gelişmeye ve büyümeye önemli katkılarda bulunurlar. Gelir yelpazesi içerisinde de orta sınıf rolü oynayarak denge unsuru olmaktadır, böylece gelir dağılımını olumlu yönde etkilerler. Ayrıca KOBİ'ler büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı durumundadırlar ve yan sanayi olarak faaliyette bulunarak bu işletmelerin ihtiyaçlarına da cevap verirler. Girişimcilerin hızlı karar alabilme yetenekleri, talep değişikliklerine ve çeşitlerine daha kısa sürede ve daha kolay uyum sağlamaları sonucunu da doğurmaktadır. KOBİ'ler emek yoğun teknoloji ile çalışıp ve kaynak kullanımında etkili olduklarından dolayı, ülke çapında istihdamı artırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunmaktadırlar. Böylece işveren ve işçi

ilişkilerinin gelişimine uygun, olumlu bir ortam sağlayarak, sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini verebilmektedirler.

Ayrıca KOBİ'lerin genellikle iş deneyimi olmayan ve düşük vasıflı işçileri istihdam etmesi ekonomiye pratikte iki şekilde fayda sağlar. İlki, bu sayede bireyler için oluşan geçici işsizliği, mümkün olduğunca aşağıya çekmektedir, diğer taraftan ise, iş deneyimi olmayan istihdamı sayesinde iş eğitimi ve çalışma tecrübesi kazandırıldığı için verimliliği de yükseltmektedir (Kargül, 1997 , s. 2).

KOBİ'ler, sosyal ve politik bakımdan atıl durumda olan işgücünü, hammaddeyi, finansman kaynaklarını daha küçük yatırımlarla işletilmesine olanak sağlayarak hayat standardının yükseltilmesinde ve kaynakların daha etkin kullanılmasında etkili olmaktadır. Son olarak KOBİ'ler savaş ekonomilerinde büyük endüstrilerin zedelenmesi halinde, küçük çapta da olsa, ekonominin üretime devam etmesini sağlayarak belirli bir gereksinmeyi karşılayabilirler (Alpugan, 1994, s. 64).

Görüldüğü gibi KOBİ'ler birçok amaca hizmet edebilmektedirler. Bu amaçlara bağlı olarak bir ülkede bunlardan hangisi daha fazla önemseniyorsa ona göre de politikalarda farklılaşmaların ve değişimlerin yapılması gerekecektir. Nitekim ülkemizde de yakın zamanda uygulamaya sokulan “istihdamı teşvik” düzenlemesi ve çeşitli adlar altında (can suyu ve ihracatı teşvik kredileri) verilen KOBİ kredileri de bu bağlamda değerlendirilebilir (Taş, 2010, s. 194).

Türkiye’de yedi bölgede bulunan tüm il, ilçe ve hatta köylere kadar her alana yayılmış olan KOBİ'lerin her alana katkıları bulunmaktadır. Şöyle ki, bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesinde, istihdamın artışının sağlanmasında, bireylerin refah düzeylerinin arttırılmasında, sosyal dışlamanın önlenmesinde, mülkiyetin geniş bir tabana yayılmasında ve ekonomide nitelikli bir işgücünün oluşmasında ve daha birçok alanda büyük katkıları bulunmaktadır (Özdemir, Ersöz ve Sarioğlu, 2006, s. 55).

1.6.Türkiye’de KOBİ’lerin İstihdama Olan Katkısı ve Yeni İş Fırsatları Yaratma Olanakları

KOBİ'ler gelir yelpazesi içerisinde denge unsurunu oluştururlar. Bu denge unsuru sadece sosyal yönden değil ekonomik yönden de önem taşımaktadır. KOBİ'ler

toplumda orta sınıfı oluşturmaktadır. Orta sınıfın güçlü olması ise toplumu gerek ekonomik gerekse de toplumsal yönden dengeli kılmaktadır (Küçük, 2007, s. 199). Böylece KOBİ'lerin gerek ekonomideki ağırlıkları, gerekse de emek-yoğun nitelikte üretim yapmaları ve ülke çapında sanatkâr niteliğindeki kişilerin işlerini daha da geliştirerek küçük ve orta ölçekli sanayici durumuna dönüştürmeleriyle yaratılan istihdam olanakları, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal açıdan önem taşımasının bir diğer faktörünü oluşturmaktadır (İraz, 2005, s. 232).

KOBİ'ler ülkenin, en küçük yerleşim biriminden en büyük yerleşim birimine kadar, bütün yerleşim birimlerinde rahatlıkla kurulabilirler; böylece küçük yerlerde hem iş sahası oluştururlar, hem de buradaki insanlara yaşadıkları toplumdan kopmadan iş sahibi olmanın kolaylığını sağlarlar (Küçük, 2007, s. 200). Dolayısıyla KOBİ'ler, işsizliğin daha yoğun yaşandığı Anadolu'daki yerleşim alanlarında istihdam yaratarak, bu bölgelerin en önemli sorunlarından biri olan göçün belirli ölçüde önlenmesinde önemli bir görevi yerine getirirler (Alpugan, 1994, s. 27).

Yapısal esnekliklerinden ötürü, adeta birer mesleki okul niteliği taşımalarının yanında üretebilme yetenekleriyle de genellikle teknolojik yeniliklere ve konjonktürde ki değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilmektedirler. Bu sebeple, KOBİ'ler ortaya çıkan olumsuzluklardan daha az etkilenmektedirler. Ayrıca kriz dönemlerini de daha kolay geçştirebilme özelliğine sahiptirler. Bu özelliklerinden dolayı, küçük işletmeler sürekli bir istihdam kaynağı yaratabilirler (Alpugan, 1994, s. 22; İsmailoğlu, 1992, s. 4-10).

Büyük işletmelere oranla KOBİ'ler, istihdam oluşturmada daha elverişlidirler. Önemli ölçüde emek-yoğun işletmeler olan KOBİ'lerde, bir kişiye sağlanan istihdam için harcanan miktar, büyük işletmelere göre daha azdır (Taş, 2010, s. 53). Bu sayede ülkemizdeki KOBİ'lerin önemi gün geçtikçe artmıştır. Ayrıca, işsizlik sayısının azaltılması için de KOBİ'lere verilen teşvik ve kredilerin hem sayısı hem de çeşidi çoğaltılmıştır. KOBİ'lerin istihdamı dengelenmesinde ki rolü bir hayli büyüktür. Bunun için, KOBİ'lerde sadece çalışabilme olanağının yanı sıra girişimci ruhuna sahip birçok insanın da kendi işletmelerini kurmalarına ve işgücüne girişimci olarak katılmalarına olanak tanınmaktadır.

KOBİ'lerin sahip oldukları girişimcilik potansiyellerinin yanı sıra çalışanlarının kişisel becerilerinin öne çıkarılması sonucunda yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında ve ekonomik ürünlere dönüştürülmesinde de önemli avantajlar sağlamaktadırlar (İraz, 2005, s. 233).

KOBİ'lerin kurulma amacı, yeni bir düşünceyi gerçekleştirebilmektir. Yani geçmiş birikimlerden hareketle yeni, bilinmeyen ürünleri üretebilmek veya tasarım gücünü kullanarak, teknolojiye değişiklikler yaratabilmek gibi nedenlerle kurulurlar. İşletmelerin faaliyetleri esnasında da geliştirilebilen bu yenilikler veya yeni düşünceler, rekabet ortamında işletmelerin daha iyi konuma gelebilmeleri için girişimcilerin, kendi olanakları ile çerçevelerinde yeni yapılanmalar tasarlayabilmelerine imkânlar tanır (Küçük, 2007, s. 201). Bu sayede KOBİ'ler, yeni üretim yöntemlerine, yeni yönetim ve örgüt yapılarına, yeni ölçüm tekniklerine ve yeni pazarlama stratejilerine kendilerini kolaylıkla uyarlayabilmektedirler (İraz, 2005).

Her geçen gün artan KOBİ sayısı bize rekabet ortamında oluşabilecek yeni iş olanaklarını sunmaktadır. İşletmelerin içerisinde oluşup büyüyen ayrı bir bölüm başka bir işletmenin başlı başına iş kolu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu da ülke içerisinde yeni bir iş kolunun doğmasına ve yeni bir istihdam kaynağının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin sadece ana sanayi olarak faaliyet göstermediğini yan sanayi olarak da faaliyette bulunduğunu göstermektedir. Böylece girişimciler sayesinde, hem KOBİ'lerin sayısı artmakta, hem de istihdamda hissedilebilir düzelmeler yaşanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DE İSTİHDAM VE İŞGÜCÜ PİYASASI

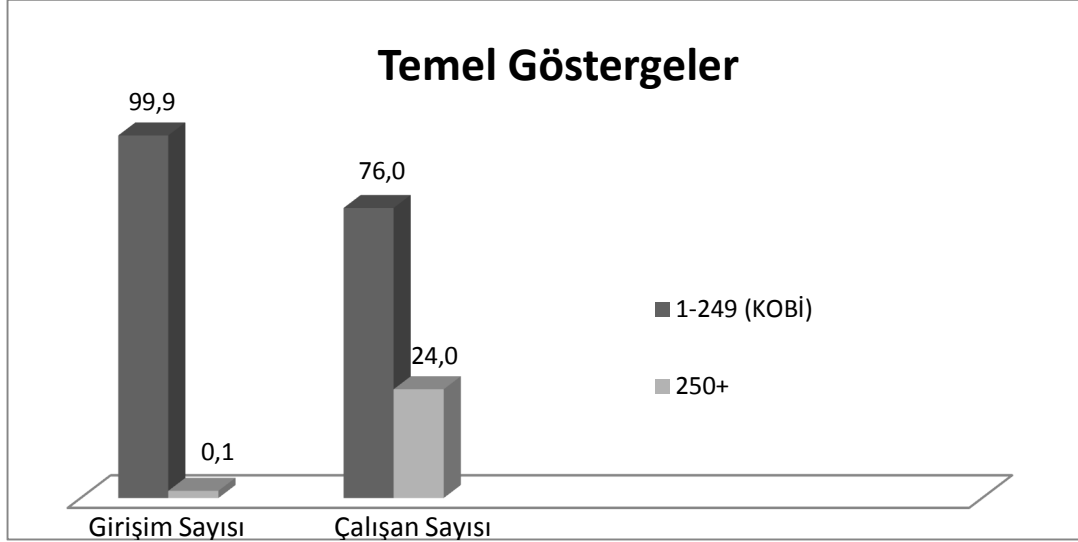
Türkiye’nin en temel sorunu istihdam olanaklarının yeterince oluşturulamamasıdır. Nüfus artış hızının gerisinde kalmış olan yeni yatırım ve yeni iş olanakları, işgücü piyasasını olumsuz yönde etkilemekle birlikte çalışan nüfus oranının iktisaden faal nüfusa oranını bir hayli geriletmektedir. Günümüzde bütün toplumların en büyük sorunlarının başında, işsizlik gelmektedir. İşsizliği şu şekilde tanımlamak mümkündür, çalışma gücü ve isteği olan, geçerli ücretten çalışmak isteyen fakat iş bulamayan işgücünün varlığını işsizlik olarak tanımlayabiliriz (Özdemir, Mercan, ve Erol, 2012, s. 36-39; Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu, 2006, s. 93). Bu bağlamda Türkiye’deki işgücü piyasasının düzenleyicileri ve destek sağlayıcılarından olan KOBİ’lerin, işsizlik oranlarının iyileştirilmesi yönünde işgücü piyasalarında önemli bir yeri vardır. Özellikle devletin istihdama yönelik KOBİ’lere vermiş olduğu destekler de bunu kanıtlamaktadır.

İş gücü piyasasındaki bir diğer problem ise kayıt dışı istihdamdır. Çalışanın işsizlik sigortası ve asgari ücret tarafından korunduğu çeşitli istihdamı koruma mekanizmalarının düzenlendiği kayıtlı bir piyasa mevcutken, buna karşın hiçbir düzenlemenin olmadığı, ne istihdamın ne çalışanın korunduğu kayıt dışı bir piyasada mevcuttur (Gürsel ve Uysal, 2012, s. 26). Kayıt dışı istihdam ile başa çıkabilmek için KOBİ’lerin istihdamdaki yerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Devletin KOBİ’ler için istihdama yönelik vermiş olduğu destekler kayıt dışı istihdamı azaltmış olsa da, bu konuda üzerine düşen en büyük görev girişimcilere ve devlete aittir.

Büyük işletmeler, ekonomik kriz ve istikrarsızlık dönemlerinde küçük işletmelere göre daha fazla personel çıkarmaktadırlar. Ancak KOBİ’ler, büyük işletmelere göre ekonomik kriz ve istikrarsızlık dönemlerinde daha çok dirençlidirler ve istihdamı da korurlar. KOBİ’lerin bir diğer özelliği ise, niteliksiz işçilerin istihdamına olanak tanıyan ekonomik birimler olmalarıdır. Ayrıca KOBİ’ler günümüz piyasa ekonomilerinin en vazgeçilmez unsurlarından olduğu için, ülke ekonomilerinde hem işsizliği azaltmada, hem de sağlıklı bir piyasa ekonomisine ulaşmada KOBİ’lere

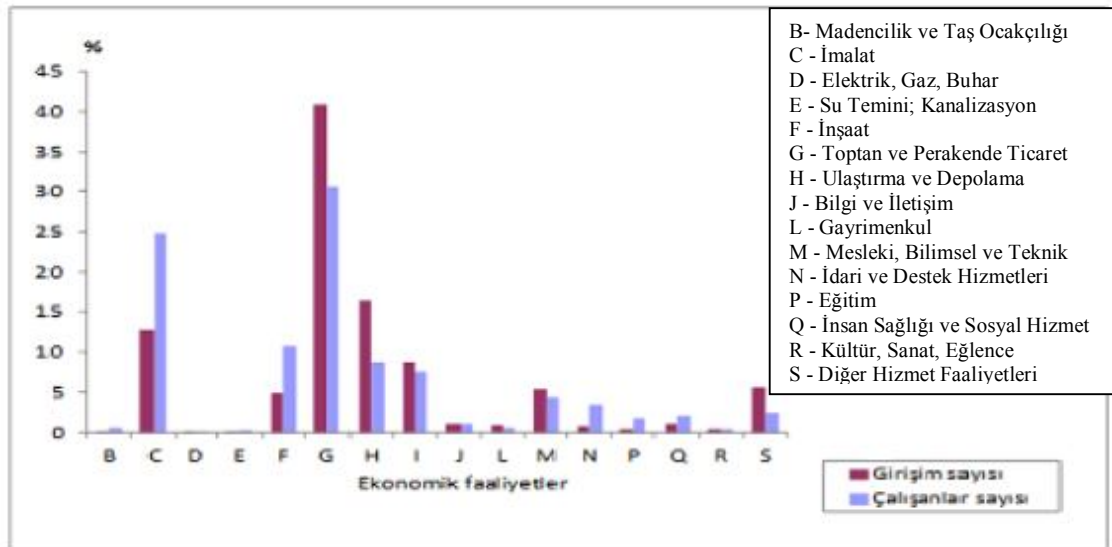
gereken önemin verilmesi düşüncesi, konu ile ilgili herkes tarafından kabul edilmektedir (Taş, 2010, s. 78-80).

TÜİK' in 2014 yılına ait Şekil 1. ve Şekil 2.' deki verilerinde, Türkiye'deki işgücü piyasasında yaşanan gelişmeler sunulmuştur;



Şekil 1. Büyüklük Grubuna Göre Girişim ve İstihdam Oranları

Kaynak:(<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15881>)



Şekil 2. Ekonomik Faaliyetlere Göre Girişim Sayısı ve İstihdamın Dağılımı

Kaynak: (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15881>)

Şekil 1. 'den de görüldüğü gibi KOBİ'lerin istihdama olan katkısı büyük işletmelere kıyasla daha fazladır. Şekil 2. 'deki istatistiki verilerde, istihdamdaki en büyük paya sahip olan sektör; ticaret sektörüdür. KOBİ'lerin istihdamdaki payı sadece çalıştırılan personel ile sınırlı kalmayıp girişimciler ile de desteklenmiştir. Girişimcilerin iş oluşturma potansiyeli ile ticaret hayatına girmeleri sektörel olarak en çok “Toptan ve Perakende Ticaret” sektörünü ve “İmalat” sektörünü canlandırmıştır.

Şekil 1 ve Şekil 2'den de anlaşılacağı gibi Türkiye'de istihdamın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için girişimcilere ihtiyaç vardır. Eğer KOBİ'lerin yeni bir düşünceyi faaliyete geçirebilmesi ve tutundurabilmesi rekabet ortamında sağlıklı bir şekilde sağlanabilirse; iş hacmi genişleyen KOBİ'nin daha fazla çalışana ihtiyacı olacak ve bünyesinde daha fazla personel istihdam etmeye başlayacaktır.

Gün geçtikçe önemi daha net algılanan KOBİ'ler, sadece nitelikli çalışanı istihdam etmeyip niteliksiz çalışanların da büyük bir kısmına iş olanakları sunmaktadır. Bu sebeple istihdamdaki yeri ve önemi büyük olan KOBİ'lerin günümüzde daha fazla korunması ve girişimcilere daha fazla destek sağlanması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KOBİ'LERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan faktörünü, sadece çalışanlar açısından ele almaktansa istihdama girişimci olarak katkı sağlayan KOBİ sahipleri açısından da ele alınması daha faydalı olacaktır. KOBİ'lerin istihdamdaki yeri ve öneminden ve KOBİ sahiplerinin istihdama olan katkılarından daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Bu bölümde ise, insan kaynaklarının yeri ve önemi, KOBİ'lerde insan kaynakları yönetiminin nasıl şekillendiği, insan kaynakları yönetiminin özellikleri ve amaçları, insan kaynakları yönetiminin örgüt yapısı ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri konularına değinilecektir.

3.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Bir ülkenin küresel ekonomide refah elde edebilmesi, kamu ve özel sektördeki örgütlerin başarılarına bağlıdır. Toplumların refahı ise, istihdam olanakları yaratan, modern endüstriyel ve endüstri ötesi ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler üreten işletmelerden sağlanmaktadır.

Ancak toplumların refahında bu kadar önemli rolü olan işletmelerin kurulup, geliştirilebilmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirip, stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için onların etkin bir insan kaynağına sahip olmaları gerekmektedir. Bu güç ise, kurumların entelektüel sermayesinin en önemli unsuru olan beşeri sermayedir. Bugün başarılı olan firmalar, firmaların görünmeyen değerleri olan şirket imajı, müşteri sadakati yanında “insan kaynaklarını” en etkili biçimde kullanmaya çalışmaktadırlar (Bingöl, 2006, s. 4).

Örgüt içerisindeki, tüm ilişki ağlarının yönetilmesiyle elde edilen bilgi birikimi anlamına gelen “entelektüel sermaye” yönetim biçimlerine katma değer yaratmaktadır (Argüden, 2005, s. 9). Bu katma değer entelektüel sermayenin en önemli faktörü olan beşeri sermaye ile beslenmektedir, yani insan kaynağıyla. İnsan kaynaklarının

yönetimi kurum için ayırt edici bir güç oluşturmaktadır. Çünkü insan taklit edilmesi mümkün olmayan dinamik bir canlıdır.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi

Rekabet Şartları	İnsan Kaynakları	Kurum Çalışanı
Küreselleşme	Planlama	Geçmiş Deneyim
Teknoloji	İşe Alım	Yaş Dağılımı
Değişim Yönetimi	Personel	Cinsiyet Sorunu
Beşeri Sermaye	İş Tasarımı	Eğitim Düzeyi
Esneklik	Eğitim/Geliştirme	Gizlilik Sorunları
Maliyet Kontrolü	Değerlendirme	İş Tutumları
	İletişim	Aile
	Tazminat	
	Haklar	
	İşçi/ İşveren İlişkileri	

Kaynak: (Bohlander ve Snell, 2010, s. 5)

Rekabet şartlarının değişimi ile insan faktöründe de değişimin olması kaçınılmaz olmuştur. Tablo 3.'den de anlaşılacağı gibi rekabet ortamının değişkenleri insan kaynakları faaliyetleriyle ilişkilendirilmiş ve insanın değişime uyum sürecine genel çerçeve oluşturulmuştur. Rekabet ortamının küresel bir yapı içerisinde olması kurumların ayırt edici özelliklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük elde edebilmeleri, insan kaynaklarının etkili kullanımıyla mümkündür.

İnsan kaynaklarının gelişiminden faydalanabilen kurumlar diğer kurumlardan daima ayırt edici niteliklere sahip olmaktadır. Çünkü insan kaynakları firma için taklit edilemeyen bir kaynaktır. İyi kullanıldığı takdirde kurumun rekabet ortamından sıyrılmasına ve tercih edilebilir bir kurum haline dönüşmesine neden olacaktır.

İşletmelerin başarısını ya da başarısızlığını çalışanların davranışları ve tutumları belirlemektedir (Danışman, 2008, s. 5). Bu yüzden insan kaynakları yönetiminde uygulanan faaliyetler firma için çok önemlidir. İşletmenin başarısında; insan kaynağının temininden iş akdinin sonlandırılmasına kadar olan birçok konu, firmanın insan kaynakları yönetiminin bu faaliyetleri bünyesinde ne kadar iyi yerine getirmiş olmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alarak, kurum kültürüne uygun iş gören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetimin de kilit faktör olan insana odaklanılmış stratejik bir yönetim tarzıdır (Fındıkçı, 2003, s. 5-14).

İşletme içerisindeki hiyerarşik yapıya ve işletme kültürüne uyum sağlayabilen bir çalışan, bilgi birikimini ve performansını işletmeye daha kolay aktarabilecektir. Böylece çalıştığı kurumda iş doyumunu sağlayabilecek ve işletmenin gelişmesi için elinden gelenin fazlasını yapacaktır. İşletme içerisinde oluşan hiyerarşik yapı ve kurum kültürü yönetim ile beraber insan kaynaklarının oluşturmuş olduğu bir yapıdır. Oryantasyon sürecini iyi tamamlamış bir çalışan; içeride oluşturulmuş bu yapıya uyumuyla birlikte çalıştığı kuruma ek fayda sağlayacaktır.

Sonuç olarak hızlı bilgi artışı ile kişi, kurum ve toplum düzeyinde gereken değişim ve dönüşüm ihtiyacının ve bu ihtiyacın giderilmesi aşamasında “insan” faktörünün anahtar rol oynaması söz konusudur. İnsan kaynaklarının ise, günlük ve gelişigüzel yaklaşımların ötesinde belirli bir disiplin içinde ele alınması zorunlu hale gelmiştir (Fındıkçı, 2003, s. 15).

3.2.KOBİ’lerde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları evrenseldir. İnsan kaynakları yönetimi büyüklüğüne bakılmaksızın her işletmede uygulanmalıdır. Pazarlama, finans, üretim gibi işletme fonksiyonlarının da başarıyla yerine getirilebilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetiminin uygulanması gerekmektedir. Bugünle bağlantılı olarak geleceği planlayabilen bir yönetim fonksiyonudur, insan kaynakları yönetimi. İşletmeler insan kaynaklarını göz ardı ederek geleceğe ilişkin planlar yapamazlar.

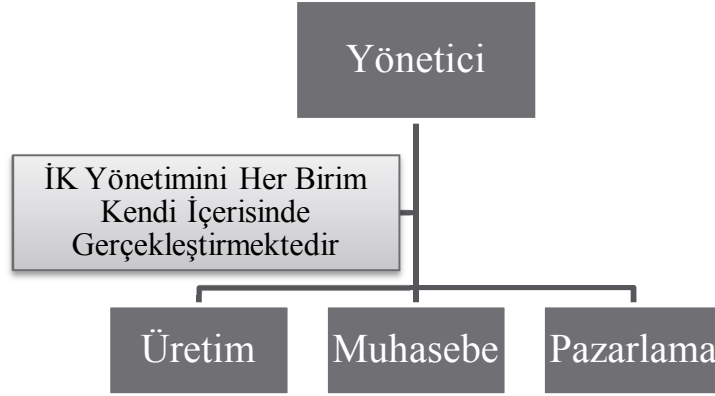
İnsan kaynaklarının niteliği ve başarısı, geleceğe ilişkin planlarına zemin hazırlamaktadır (Gürler, 2001, s. 12).

Fakat küreselleşme eğilimiyle birlikte işletmeler küçülmeye başlamışlardır. Küçülme trendi işletmelerin İK faaliyetlerinin de küçüldüğünü ve hatta bu faaliyetlerden tamamen vazgeçildiğini göstermektedir. Diğer taraftan, küçülme olgusu tamamıyla işletmenin çalışmalarına ilişkin olduğu için İK faaliyetlerinin daha da sofistike biçimde düşünülmesi ve uygulanması gereğine işaret etmektedir (Sahdev, Kusum, Susan, Vinnicombe, Tyson ve Shaun, 1999, s. 906-923).

Böylece, KOBİ'lerin yönetiminde hayati bir önemi olan fakat genelde gözden uzak tutulan fonksiyonun, insan kaynaklarına ilişkin fonksiyonlar olduğu görülmektedir. İnsan kaynağının etkili ve verimli kullanılması, insan yeteneklerinden de tam olarak yararlanabilmesi için yoğun yatırımların insana yapılması gerekliliği KOBİ'leri rekabette etkili kılacaktır (Geyik, 2000, s. 30).

Ancak küçük işletmelerin çok azı bir insan kaynakları birimine sahiptir. Küçük firmalarda farklılaştırılmış İKY işlevi yoktur çünkü, işletmenin faaliyet hacmi dar ve iş gören sayısı azdır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminde, işlevleri ana görevinden farklı olan bir veya daha fazla yönetici veya her bir birim tarafından ayrı ayrı yürütülebilmektedir. İK fonksiyonlarını koordine etmek için ayrı bir birimin kurulması ancak, diğer birimler için ana görevlerinin yoğunluğu nedeniyle birer yük haline dönüşürse oluşmaktadır (Bingöl, 2006, s. 37-38).

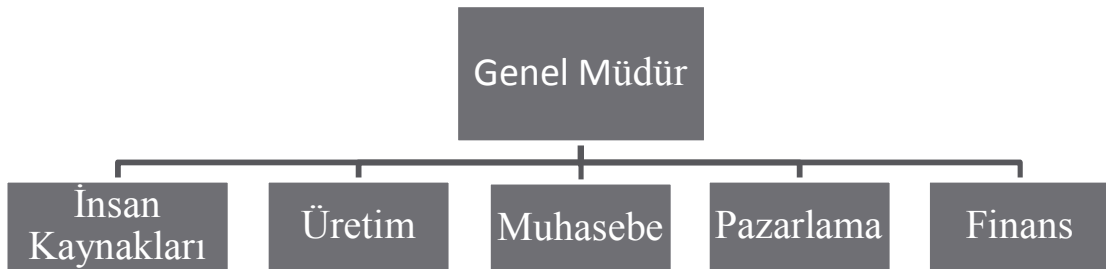
Sonuçta, işletmelerin stratejik hedefleri ve stratejilerinin uygulanmasında İK birimi ve faaliyetleri yanında, İK uzmanları da kritik faktörler arasındadır. Eğer küçülme faaliyetleri İK faaliyetleri ile entegre edilmeden uygulanırsa, bundan işletme zarar görecektir. Küçülme bağlamında bakıldığında işletmelerin İK birimi ve uzmanlarının odaklanmaları söz konusu faaliyetler arasında orta kademe yöneticilerinin yönetilmesi, kariyer yönetimi ve çalışanların beklentilerinin yönetilmesi vardır (Sahdev, Kusum, Susan, Vinnicombe, Tyson ve Shaun, 1999, s. 906-923).



Şekil 3. Küçük Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 37)

Yeni kurulmuş bir işletmede insan kaynakları fonksiyonları yönetici tarafından yerine getirilirken, işletme büyüdükçe her bölüm tarafından bu işlevler ayrı ayrı yerine getirilmektedir. Şekil 3.'den de görüldüğü gibi küçük işletmelerin genelinde bir İK bölümü yoktur. Bu işlevi ya yönetici tek başına yerine getirir ya da farklı bölümler üstlenir. Örneğin; üretim müdürü ya da başkanı en azından kendi birimindeki çalışanlarının terfi, maaş, nakil, izin gibi işlevlerini yürütürken iş yükümlülüğünü aşan işlevleri de farklı bölümlere yükleyebilmektedir.



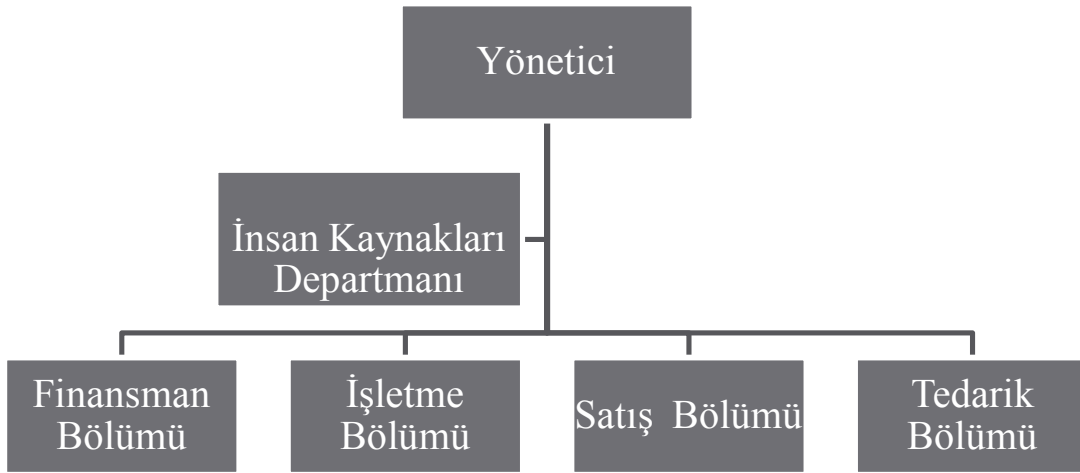
Şekil 4.Orta Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak:(Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 25; Fındıkçı, 2003, s. 35; Bingöl, 2006, s. 35)

Orta ölçekli bir kuruluşta ise, insan kaynakları temel işletme fonksiyonları olan üretim, muhasebe, pazarlama gibi birimlerle aynı şekilde düşünülmüştür. Öte yandan da İK'nın belirleyici bir rolü vardır (Fındıkçı, 2003, s. 36).

Çünkü firmalar büyüdükçe bir başka anlamda çalışan sayısı arttıkça veya İKY faaliyetleri örgütteki diğer birimler için ana görevlerinin yoğunluğu sebebiyle birer yük haline dönüştükçe insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek için ayrı bir uzman birime ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 2006, s. 38).

İnsan kaynakları yöneticisinin küçük kurumlardaki rolü ve işlevi büyüktür. Bu rol, kimi zaman danışmanlık işlevini de içermektedir. Çünkü insan kaynakları yöneticisi bir bütün olarak kurumun iş görenlerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlarken, diğer taraftan da kurumda verimliliği sağlamak durumundadır. Böylece, insan kaynakları yöneticisi, kurum yöneticisinin en yakın çalışma arkadaşı olabilmektedir (Fındıkçı, 2003, s. 39).



Şekil 5. Büyük Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 39; Fındıkçı, 2003, s. 38; Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 25)

Birim yöneticileri elbette İK faaliyetlerine ilişkin sorumluluklar alabilirler; ancak uygulamada kurumdaki kuruma, birimden birime farklılıklar olacaktır. Elbette bu uygulamaların kalitesi de yöneticiden yöneticiye değişecektir. Bu bulgu veya tespit şu

sonuca işaret etmektedir; İKY faaliyetleri birim yöneticilerine aktarıldığında, potansiyel katkısı bozulacak veya azalacaktır.

Özet olarak, İKY faaliyetlerinin İKY biriminden alınıp birim yöneticilerine aktarmak, işletmenin beyan edilmiş amaçlarına ters sonuçlar üretecek, sorunlar yaratacaktır (Govern, Patrick, Gratton, Hope, Stiles ve Truss, 1997, s. 12-29).

İşletmeler büyüdükçe İKY' nin iş yükümlülüğü artmaktadır ve İK biriminin yaptığı her işlevin uzmanlaşması gerekebilmektedir. Bu birimler; eğitim ve geliştirme, ücret ve maaş, kadrolama, sağlık ve güvenlik, performans değerlendirme gibi alanlarda uzmanlaşma sağlanıp, her bir insan kaynağı birimi insan kaynakları yöneticisine bağlı alt birimler olarak görevlerini yerine getirebilirler.

Bununla birlikte bazı işletmelerde tüm İK fonksiyonlarını yerine getiren bir departman oluşturma yerine, İK' dan sorumlu olan bir başkan yardımcısı atanır ve buna bağlı olarak her biri ayrı ayrı İK işlevlerini yürüten birimler oluşturmaktadırlar. Her bir birim için birer yönetici görevlendirilmektedir. İşletme politikasını oluşturmada başkan yardımcısı, üst yönetim ile yakın ilişki içerisinde çalışmaktadır (Bingöl, 2006, s. 38).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı altında yürütülen faaliyetler ile insan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmediği firmalarda yürütülen faaliyetler genelde aynı değildir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının yerleşmediği firmalarda, daha çok çalışan ile ilgili yasal ve örgütsel prosedürler ve işlemler yerine getirilir. Bu sebeple İKY anlayışının yerleşmediği firmalarda çalışan ile ilgili faaliyetler, daha çok, özlük işleri, bordro hazırlama, atama, kadrolama, iş güvenliği gibi konularla sınırlıdır (Danışman, 2008, s. 10).

Birçok KOBİ'de hala, insan kaynakları faaliyetleri yerine getirilmesi zorunlu yasal bir prosedür olarak görülmektedir. İş yükümlülüğünün azaltılması için ayrı bir departman oluşturulmuş, fakat örgüt performansını artırıcı etkinliklerin yerine getirilmesi için personele uygulanacak herhangi bir çalışmanın zaman kaybı ve küflet olacağı düşüncesi ile genelde bu tarz uygulamalardan kaçınılmıştır.

Çalışana firmanın öz yeteneği olarak bakılması ancak İKY anlayışının yerleştiği firmalarda mevcuttur (Dubois ve Rothwell, 2004). Bu bakış açısında örgütte ilk önce insan üzerinde, sonra örgütsel sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Bu sayede, insan ilişkileri yaklaşımıyla amaçlanan insan kaynakları yönetimi düşüncesinin temelleri oluşturulmaktadır (Danışman, 2008, s. 8).

İnsan kaynakları yönetimine önem veren firmalarda, insana yapılan her yatırımın kuruma verimlilik, personel devir hızında düşme, çalışanın performansında artış, iş doyum ve daha birçok etkenle beraberiyi bir imaj ve artı bir değer olarak geri döneceği bilinmektedir.

Ayrıca diğer birimlerle yürütülen işlevlerin etkinliğini İK birimindeki faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği belirlemektedir. Mesela, işe alım süreci etkili ve verimli olmayan bir işletmede pazarlama, finans yada üretim işlevlerinin başarılı olmasını beklemek anlamsızdır. Doğru personelin seçilmesini sağlayacak sistemler etkili olmadığında, diğer departmanlardaki işler etkin bir şekilde yerine getirilemeyecektir (Danışman, 2008, s. 9).

İşletmelerde toplam kalite felsefesinin uygulanmasında, kurum kültürünün oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi etkili bir fonksiyondur. Bunun için İK departmanının üst yönetime daha yakın olması, stratejik karar alma gücüne sahip olması ve tüm hat birimlerinden gerekli desteğin alınmış olması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 24).

KOBİ'lerde, örgütün stratejisiyle uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesi gerekmektedir insan kaynakları yönetiminin. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi bir taraftan personel bulma ve seçme ile işe yerleştirmeyi içerirken, diğer yandan da çalışanların eğitimini, geliştirilmelerini, değerlendirilmelerini, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır (Bingöl, 2006, s. 6-7).

3.3.İnsan Kaynakları İncelemesi (Audit)

İnsan kaynakları düşüncesi, yaklaşımı ve uygulamaları sürekli değişim göstermektedir. 20. Yüzyılın başında çok sınırlı işlevler yürüten bir ofis olarak

başlayan İKY, günümüz işletmelerinde öne çıkan başarı veya performans unsuru olarak görülmektedir. Gün geçtikçe önemi artan insan kaynaklarında, daha fonksiyonel insan kaynakları incelemesi ortaya çıkmadan, İK incelemesi (audit) belli aşamalarını tamamlamış ve gün geçtikçe daha da özel bir işleme dönüşmüştür.

İK incelemesi (audit) son yıllarda önemli değişimler göstermiştir. Artık inceleme (audit), sadece bir değerlendirme aracı olmayıp, firmanın amaçları çerçevesinde, özellikle çalışanlarla ilgili konuların karar süreçlerinde başvurulmuş bir kavramdır. Dolayısıyla İK incelemesi (audit) ile, İK fonksiyonu ve becerileri detaylanmış ve genişlemiştir (Olalala, Marta, Castillo ve Miguel, 2002, s. 58-64).

İşletmenin türü insan kaynakları yönetiminin büyüklüğü vs. den bağımsız olarak bir işletmedeki İK faaliyetlerini incelerken (audit), sürecin dört aşaması yapılmaktadır. İlk olarak, işletmede istenen insan kaynakları uygulamalarının tanımlanması yapılır, ikinci olarak mevcut uygulamaların belirlenen kriterlere göre saptanması yer alır, ardından sonuçlar analiz edilir, son olarak geliştirme amaçlarının saptanması ve uygulanması yer almaktadır.

İKY incelemesinin (audit) amaçları ise; istenen uygulamaların netleştirilmesi, gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan iyileştirmeler için zemin oluşturulması, mevcut İKY faaliyetlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, işletmedeki veya birimdeki etkili uygulamaların yaygınlaştırılması ve İKY personelinin mevcut bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi son olarak da işletmedeki diğer birimlerin performansının iyileştirilmesi şeklinde bu amaçlar özetlenebilir(The Human Resource Audit, 2011).

3.4.İnsan Kaynakları İncelemesi (Audit) Alanında Yapılmış Çalışmalar

Famburn ve diğerleri (1984), Miles ve Snow (1984) ve Walton (1985); 1980'li yılların ilk yarısındaki çalışmalarıyla, İKY-performans ilişkisine odaklanan çalışmalar yapmışlardır. İlk kez bu zaman diliminde işletme stratejisi ve İKY ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, işletme performansı ile insan kaynağı ilişkisine odaklanan çalışmalardır.

Antana (1993); yaptığı yasal inceleme (audit) çerçevesinde, işletmenin çalışma yasalarına ve her türlü yasal yönetmeliklere uygunluğu ile ilişkilendirilmeye çalışmıştır.

Blyton ve Turnbull (1992), Legge (1995) ve Keenoy (1997); yaptıkları çalışmalarda, İK uygulamalarının çalışanları istismar etme amaçlı yöntemler olduğunu ileri sürerek bu konuda tartışmışlardır. Bu dönem, İK ve performans ilişkisinin sorgulandığı daha önce yapılan çalışmaların irdelendiği bir dönem olarak tanımlanmıştır.

Wright ve diğerleri (1994) Lepek ve Snell (1999); yaptıkları çalışmalarda, hangi insan kaynağı unsurunun üstün performansa neden olacağını tahmin etmeye çalışmışlardır.

Hiblit (1995), Arthur (1994) ve Ichniowski ve diğerleri (1997); 1990'lı yıllarda oluşmaya başlayan inceleme (audit) çalışmalarında, işletme performansı ve insan kaynakları ilişkilerinin anket verilerini istatistiksel işleme tabi tutarak açıklamaya çalışılan araştırmalara atfen ortaya çıkan durumu kapsamaktadır. Bütün bu araştırmalar sonucunda, farklı sektörlerde uygulanmış ve İKY ile performans ilişkisinin olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Cantera (1995); yapmış olduğu çalışmaya göre, İK incelemesi (audit) iki işlevi üstlenir. İlki, yönetim bilgi sistemi işlevidir. Bu işlevi ile, geri bildirim sağlayarak, işletmenin İK faaliyetlerine yön verir. İkincisi ise, İK proje, sistem ve politikalarının değerlendirilmesine imkan sağlaması işlevidir. Diğer işletme işlev ve faaliyetlerinde olduğu gibi, işlemsel etkinliğin sürekliliği için İK incelemesi (audit) gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Dyerand Reeves (1995) ve Becker ve Gerbart (1996); yaptıkları çalışmalarda, kavramsal çalışmalar yapılmadan ampirik çalışmaların yapılmasının yanlışlığına dikkat çekmişlerdir. Çünkü ampirik çalışmalar farklı İK uygulamalarını merkeze aldıklarından performans tanımı ve ölçümünün bu çalışmalarda birbirinden farklı olduğunu öne sürmüştür. Dolayısıyla kavramsal tanımlamalar açık seçik yapılmadan yapılan çalışmaların güncelleştirilmesi doğu olmayacağı sonucuna varılmıştır.

Higgins (1997); yaptığı çalışmada, inceleme (audit) mekanizması ile işletmenin personel politikalarının, uygulamalarının ve dökümantasyonunun yasalara uyumluluğunun önemine vurgu yapmıştır.

Guest (1997); yaptığı çalışmada, İKY' nin daha kapsamlı bir kurama ihtiyacı olduğuna dikkat çekerek bu kuram çerçevesinde sonuçlarının değerlendirmesi gereğine işaret etmiştir. Sonuçların ilişkilendirilmesi için kapsamlı gelişmiş bir kurama ihtiyacın olduğuna dikkat çekmiştir.

Walker (1998); yaptığı çalışmada, İK incelemesine (audit) ilişkin iki farklı yaklaşımdan söz etmektedir. İK fonksiyonuna yönelik incelemede (audit) iç inceleme (audit) kavramını uygun görürken işletmelerin diğer birimlerine yönelik incelemeye (İK ile ilişkisi) (audit) de dışsal inceleme (audit) deyimini kullanmıştır.

Nevado (1998); yaptığı çalışmada, yasal İK incelemesinin (audit) üç ayağına dikkat çekmektedir. Birincisi işletmenin işletme yönetiminin sosyal sorumluluklarını (zorunluluklarını) kapsamaktadır. Çalışanların hak ve sorumlulukları bu kapsamda yer almaktadır. Sendikal süreçler ve işçi haklarını da bu kapsamda düşünmek gerekmektedir. İkinci ayak ise yasal statü veya kanunlar arasında iş gören ile işverenin ilişkisini kapsamaktadır. Son ayakta ise, işverenin çalışana yapması gereken doğrudan ve dolaylı ödemeleri kapsamaktadır sonucunu çıkarmıştır.

Wright ve Boswell (2002); yaptıkları çalışmada, İKY ve işletme performansı ilişkisini belirleme sürecinde çalışanları dinlemeye daha fazla zaman ayırma gereğine dikkat çekmişlerdir.

Paauwe (2004); yaptığı çalışmada, kurumsal perspektiften hareket ederek, bütün işletmelerin yasal çerçeveden güç olarak insan kaynakları işlevlerini bünyelerinde barındırarak işletme performansının artırılabilceği sonucuna varmışlardır (The Human Resource Audit, 2011).

Silverman, Leslie E., Sandhu, Revinder S. (2013); yaptıkları çalışmada, bir işletmede gerçekleştirilen inceleme (audit) çalışmalarının çeşitli nedenleri olduğunu savunmuşlardır. Bu nedenlerin ilki; proaktif bir işletme tutumu olarak nitelenen, işletmenin İK politika ve uygulamalarının yasal mevzuat ile uyum göstermesinden

emin olmaktadır. İkinci nedeni ise, inceleme (audit) çalışmalarının işletmeye veya işletme yöneticilerine sağlayacağı yararlarıdır. İnceleme (audit) sürecini yönlendiren İK uzmanları veya danışmanlar iş ve çalışma yasalarına hakim, yakın zamanda oluşacak yasal değişimleri öngörebilen kişiler olmalıdır. Ancak yasal mevzuatı iyi kavramış biri mevcut politika ve uygulamaları objektif biçimde değerlendirebilir. Bu çalışmada, işletmelerin inceleme (audit) sürecini başlatırken iki hususa özellikle dikkat etmeleri gerektiğini savunmaktadır. İlk husus, incelemeyi (audit) gerçekleştirecek danışmanın, inceleme (audit) içeriğini ve sonuçlarını açıklarken yasal mevzuat ile ilgili işvereni veya yöneticiyi bilgilendirmesidir. İkinci husus ise, nasıl bir inceleme (audit) yapılması gereğine ilişkin, danışmanın işveren veya yöneticiye yardım etmesi gereğine ilişkin olduğunu savunmuşlardır.

İşletme yöneticileri veya işverenler tarafından bu dönemde başlatılan İK incelemeleri (audit) arasında sıklıkla başlatılanlar ise, istihdamda eşitlik incelemesi (audit), ücret/maaşta eşitlik incelemesi (audit) ve ücret ve çalışma saatleri sınıflandırması incelemesi (audit) olarak görülmektedir (Silverman, Leslie, Sandhu ve Revinder, 2013)

D. Ulrich, Dave, Younger, Jan, Brockbank W., M. D. Ulrich (2013); bu çalışma 1987 yılında başlamış ve her bir beş yılın sonunda İK fonksiyonunun kapsamını, İK profesyonellerinde olması gereken özelliklere odaklanmıştır. Geçmişle kıyaslandığında günümüz İK fonksiyonlarında ve İK profesyonellerinin beceri ve yeteneklerinde önemli değişimler gerçekleştiği görülmektedir. Bugün İK profesyonel bir alan ve işletme stratejisinin önemli bir unsuru olarak algılanmaktadır. İK profesyonel bir süreç veya işlev olarak algılandığında, bu işlevi niteleyen şu özelliklerinin veya niteliklerinin öne çıktığı savunulmuştur; ilki, bütün İK profesyonellerinin dahil olduğu mesleki birlik veya derneğin varlığı. İkincisi, sertifika ve eğitim, İK profesyonellerinde olması gereken özelliklerin sağlandığını belirlemektedir. Üçüncüsü, bilgi birikimi, bütün profesyonel alanlarda olduğu gibi kabul gören bilgi ve davranışların çıktığı bir bilgi arşivinin olmasıdır. Dördüncüsü, etik kodlar ve disiplinin varlığı. Beşincisi yasal konum, ve statü. Ardından araştırma, bağımlılık, toplumsal katkı ve son olarak tanınma ve takdir elde etme gelmektedir (Ulrich, Dave, Younger, Jan, Brockbank, ve M. D. Ulrich, 2013).

3.5.İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin özelliklerini Fındıkçı şu şekilde açıklamıştır(Fındıkçı, 2003, s. 18-21);İnsan kaynakları yönetimi, eskisi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen standart bir iş olmasından ziyade, insan kaynakları yönetimi artık her olayın, işin en önemli faktörü olan insan unsurunun yönetimiyle ilgilenmektedir.

Yani, insan ilişkileriyle, endüstri ilişkileriyle, ayrıca çalışanların; tatmini, motivasyonu, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, işe alımı, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli uygulamalarıyla ilgilenmektedir.

İKY' nin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek ve çalışanın mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, insan kaynağının işletmenin hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesidir. Bu amaçlardan hareketle insan kaynakları yönetimi, personel yönetimini ve endüstri ilişkilerini birleştirerek psikoloji, eğitim ve davranış bilimlerinin verileri doğrultusunda personellerin yönetimiyle bir bütün olarak ilgilenir.

Ayrıca İKY, işletmede çalışanların aralarındaki bağlılığının geliştirilmesini ve kurum kültürünün yerleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. İKY, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlamaktadır. Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için ise, ancak kurumun lokomotif konumunda olan, insan kaynağının değişime hazır ve istekli olması koşulu ile sağlanabilmektedir.

İKY' nin bir diğer özelliği ise, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon toplumu, iletişim toplumu ve benzeri şekillerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve örgüt düzeyinde sağlanabilmesine yönelik çalışmalar yapmasıdır. Bu çalışmaları yapmasının esas nedeni, dönüşümün temelinde insan ve insanın dönüşümünün yer almış olmasıdır. Yani, kurumsal değişim için ilk önce yapılması gereken iş, kişilerin davranışlarında değişiklikler yaratmak olacaktır.

İKY, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak düşünceler belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece örgütün kendisine has değerlerinin ve normlarının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.

Ayrıca insan kaynakları, zamanla oluşan örgüt kültürünün paylaşılmasına ve örgüte olan bağlılığın geliştirilmesine de destek sağlamaktadır. İKY iletişimi, işletme içerisinde çalışanları motive edici bir unsur olarak kullanıldığından, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için kurum içerisinde gerekli bilgi akışının sağlanması gerekmektedir.

Örgüt içerisindeki insan ilişkilerini, parça parça değil bir bütün olarak incelemeye çalışmaktadır. Yani insan ilişkileri süreklilik arz etmektedir. Bu sürekliliğe insan kaynakları yönetiminin bütünsel bakışıyla, her olayın kendi ortamı içerisinde ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Başka bir ifade ile İKY, örgütün bütününe göz ardı etmeden kurumdaki ayrıntıları anlamaya ve görmeye çalışır. Örgütteki iş bölümü sonucunda oluşan çalışanlar arasındaki gerilimlerle, çatışmalarla ve beklentilerle ilgilenmektedir.

Ayrıca iş görenlerin farklı beklentiler ve menfaatler doğrultusunda hareket etmesini değil, ortak hedefler altında buluşulmasını sağlamaya çalışır. İKY, tüm çalışanların en uygun performans düzeyine ulaştırılmasını hedefler. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi çalışanların; örgüte ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenmektedir.

İKY, örgütteki çalışanları, iç müşteri anlayışı ile ele alarak ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlamaktadır. Böylece işletme veriminin artmasını sağlayacak stratejiler geliştirir. Gerek örgüt içerisinde; gerekse de kurum dışında çalışanın, beklenti ve haklarının takipçisi olur. İnsan faktörünün öneminin artmasına bağlı olarak İKY, kurumun vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu durum, İK yöneticisine yönelik beklentilerin daha fazla artmasına yol açmıştır.

Özetle insan kaynakları yönetimi, günümüz insanının daha çok bilgi işi ile uğraşmaya başlamasıyla biraz daha fazla ön plana çıkmıştır. Özellikle İKY, yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye

çalışmaktadır. Bunu yaparken de, bilgi insanın eseridir tutumuyla insana her zaman daha fazla önem vermektedir ve bilgiyi değil bilgiyi üreten insanı temel kaynak olarak ele almaktadır.

3.6.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İşletmeler, para, zaman, işgücü ve malzeme gibi pek çok kaynağını amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanırlar. İşgücü olarak nitelendirilen insan kaynağı bu kaynakların içinde sağlanmasın en zor olan kaynaktır. Diğer kaynaklar zaman içerisinde teknolojik gelişmelerin neticesinde değişime uğrarlar, fakat insan kaynaklarının ikame edilebilir olmaması, kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayan bir unsur haline dönüşmüştür.

Kurumdaki insan kaynağının, bu konumu hiç değişmemiştir. Günümüzde ise, işletmelerin insan kaynağına yönelmeleri, işletmenin merkezine insan kaynağını yerleştirmeleri, bu tutumun güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilir (Aykaç, 1999, s. 15-16).

Bir örgütün kaynaklarını yönetme tarzı, tüm kurumun genel amaçları üzerinde olumlu ve olumsuz bir etkiye sahiptir. Bilindiği üzere bu temel amaçlar, örgütün varlığı, büyümesi, rekabet edebilirliği, karlılığı ve sürekli değişen koşullara uyumdaki esnekliğidir. Toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere İKY' nin dört grup amacı bulunmaktadır.

İKY' nin spesifik amaçlarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür; yasal uyum, verimliliği artırma, çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme, rekabette üstünlük sağlama ve iş gücünün koşullara uyma kapasitesini artırmadır. (Bingöl, 2006, s. 14-29).

İKY' nin temel amacı ise, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetim kararlarının ve uygulamalarının etkinliğini artırmak, ayrıca tüm iş görenlerin potansiyellerini geliştirmek ve beşeri sermayeye yapılan yatırımın miktarını maksimum düzeye çıkarmaktır (Geylan, 2008: 137-138;Barutçugil, 2003: 32; Sharma, 2009: 2).

Özetle; işletmeler insan kaynakları yönetiminin amaçlarıyla, insan kaynakları yönetiminin üzerine düşen sorumlulukları da belirlemiş olmaktadır. İKY’ de benimsenen her bir amaç İKY’ ne ek bir faaliyeti de beraberinde getirmektedir. Gerçekleştirilen her bir faaliyet ise birden fazla amaca hizmet etmektedir.

Tablo4. ‘de ise, her bir faaliyetin birden fazla amaca katkıda bulunduğu gösterilmektedir;

Tablo 4. İKY Amaçları ile Faaliyetlerin İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaç	• Yasal uyum • Sosyal ödemeler • Sendika - Yönetim ilişkileri
Örgütsel Amaç	• İnsan kaynakları planlaması • İş ilişkileri • Seçim • Eğitim ve geliştirme • Değerleme • Yerleştirme
İşlevsel Amaç	• Değerleme • Yerleştirme
Kişisel Amaç	• Eğitim ve geliştirme • Değerleme • Yerleştirme • Ücretlendirme

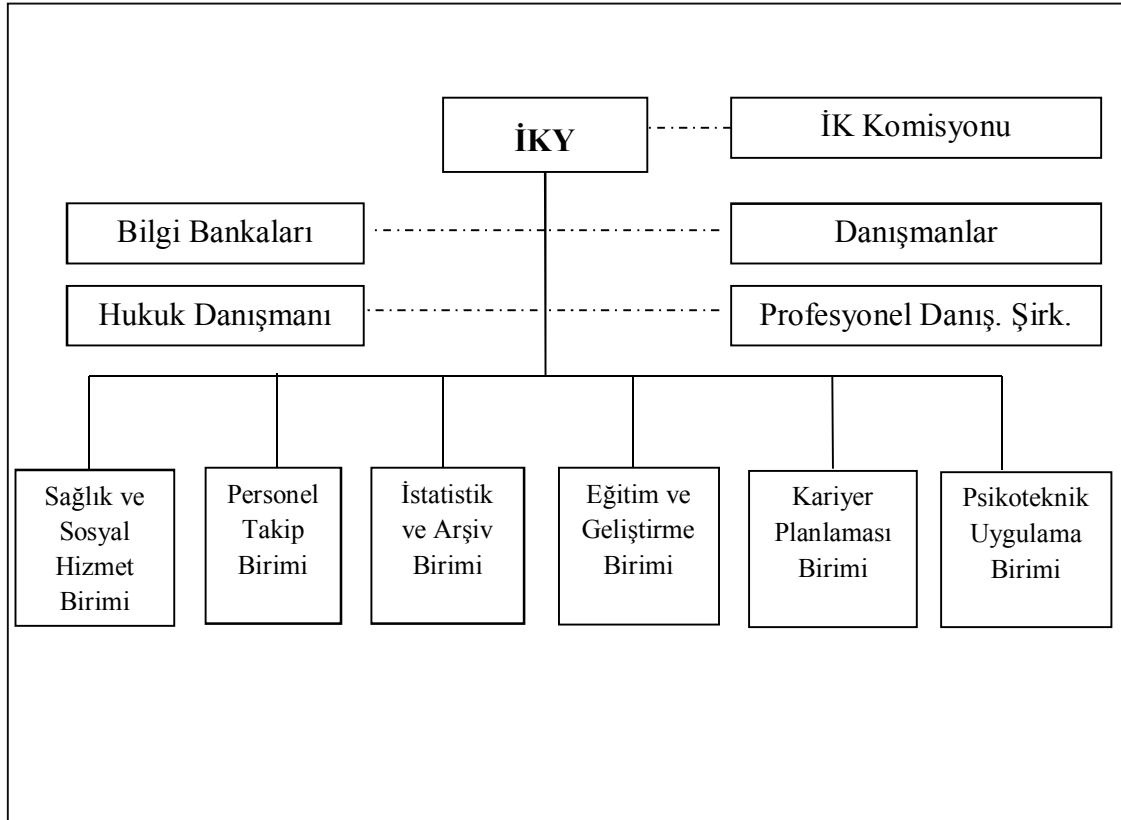
Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 21)

3.7.İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı

İnsan kaynaklarının, genel kurum içindeki yeri kadar bölüm olarak kendi içerisindeki yapısı da önemlidir (Fındıkçı, 2003, s. 39).

İnsan kaynaklarının örgüt içerisinde kendine ait alt ana uzmanlıklar geliştirmesi, kurum içerisindeki önemini artırmakta ayrıca çalışanlar açısından iş verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktadır. Buna karşın, her ne kadar örgüt yapısında İK departmanı kendi içinde birçok alanda uzmanlaşsa da, söz konusu unsur “insan” olduğu için farklı alanlarda danışmanlık gereksinimleri de doğmuştur.

Şekil 6. ‘dan da görüldüğü gibi çalışanlar için kurumda tek bir İK modeli yaratmaktan çok, kurumu başarıya götürecek farklı uzmanlık alanlarının bileşenlerinin toparlanmasıyla oluşan bir İK modeli ve danışmanlık faaliyetleri ile bütünleşmiş olması kurum ihtiyacının özüne inerek çalışanları ve örgütü başarıya götürecektir.



Şekil 6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı

Kaynak:(Fındıkç1, 2003, s. 39)

İnsan kaynakları komisyonu, örgütün insan kaynakları departmanı ile temel stratejilerinin belirlenmesini, çalışmaların gözden geçirilmesini ve personel

görüşmelerinin yapılmasını sağlar. Bu komisyon; İK yöneticisi, konuyla ilgili üst düzey yöneticileri, birim yöneticileri ve gerek duyulan danışmanların katılımı ile oluşur (Fındıkçı, 2003, s. 47).

Bilgi bankalarında ise personel temininde ihtiyaç duyulan niteliklerdeki personelin bulunması konusunda oluşturulmuş veri tabanlarından yararlanılarak, istenilen adaylara ulaşılmaya çalışılır. Kurumlar, bazen hazır veri tabanlarından faydalanırlar bazen de kendi bilgi bankalarını tercih edebilirler. Bu sayede istenilen adaya ulaşmak için uzun ve zahmetli bir sürecin yerine kısa bir çalışma ile istenilen niteliklere sahip birçok adaya ulaşılabilir.

İhtiyaç duyulabilecek başlıca danışmanlık alanları arasında ise; insan kaynakları, davranış bilimleri, psikoloji, yönetim ve organizasyon, eğitim, hukuk ve benzerleri öncelikle sayılabilir.

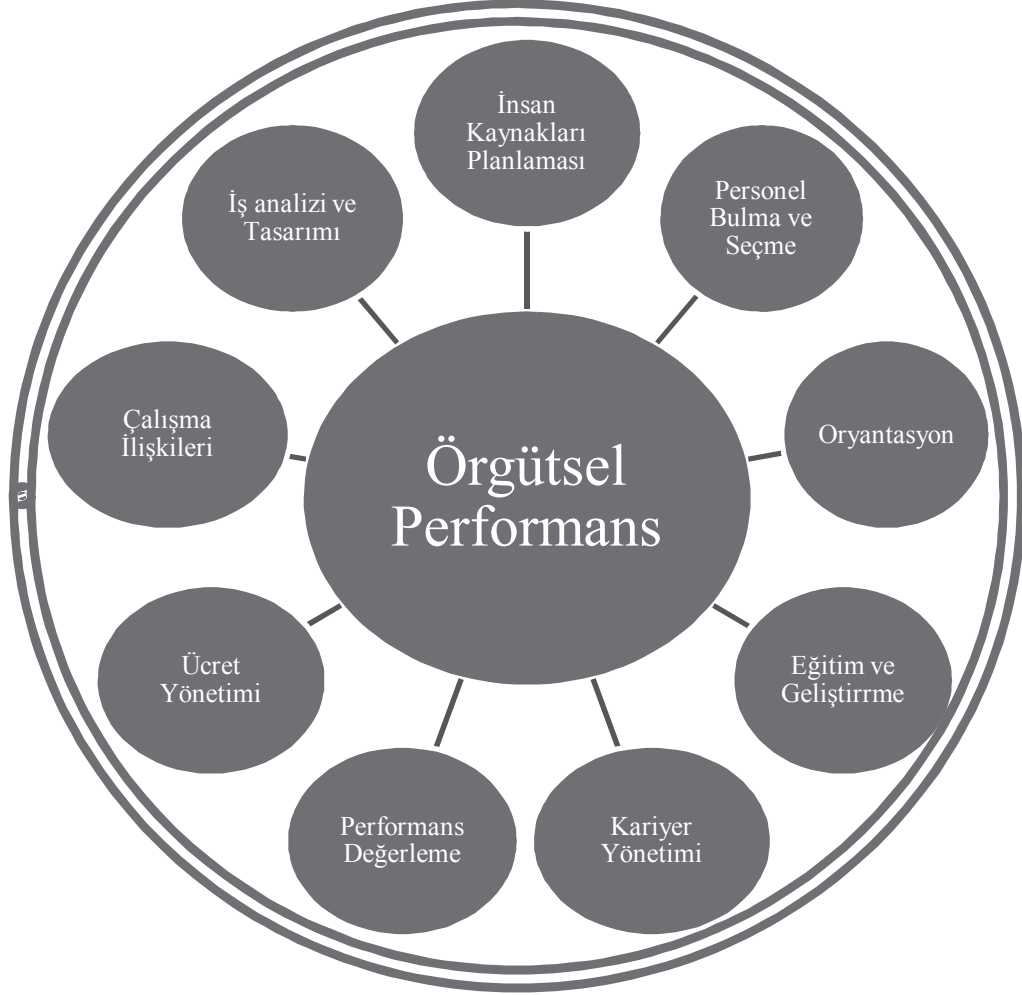
Örgütün iş alanına göre bu alanlarda ki danışmanlardan yararlanılması bazen çok hayati hataların yapılmasını önleyecektir. Bazı işletmeler danışmanlara yapılan yatırımı lüzumsuz görürler. Yüzlerce kuruluşun, işbirliği içerisinde olduğu danışmanlar ve yaptıkları başarılı çalışmalar bu anlayışın yanlış bir anlayış olduğunu ortaya koymaktadır (Fındıkçı, 2003, s. 49).

3.8.İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetimi, kurumun performansını arttıracak yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak bir takım faaliyetlerden oluşur (Danışman, 2008, s. 10). Bu faaliyetler Şekil 5.' te görüldüğü gibidir.

Kurum bu faaliyetlerden küçük bir ayrıntıyı bile atlarsa ya da bu faaliyetlerin yürütülmesinde yanlış kararlar verirse, etkin bir insan kaynağı biriminden bahsetmek söz konusu bile olamayacaktır. Ayrıca insan kaynakları faaliyetlerinden birinde verilecek yanlış bir karar, işletmenin hem etkinliğini hem de verimliliğini düşürecektir. Örneğin, iş analizi oluştururken işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğu tam olarak belirlenemez ise yanlış bir personel seçimi yapabilme söz konusu olacaktır. Dolayısıyla yapılan bu hata, işletmenin etkin iş yapabilme gücünü yavaşlatacak ve

işletme içerisindeki diğer insan kaynakları faaliyetlerini de yanlış yönlendirecektir. Bu yüzden her bir insan kaynağı faaliyetini, titizlikle ele almak gerekmektedir.



Şekil 7. Örgütsel Performansı Arttırıcı İKY Faaliyetleri

Kaynak:(Danışman, 2008, s. 11)

3.8.1. İş Analizi ve Tasarımı

Bir kurumda insan kaynakları yönetimi boyutunda yürütülecek ilk faaliyet iş analizi çalışmasıdır (Danışman, 2008, s. 12). İş analizi; örgütte yapılan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini düzenli bir biçimde belirleme sürecidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 100). Başka bir tanımda ise; her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü

çevre ve şartlarını, gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili toparlanmış bilgileri yazıya dökme süreci şeklinde tanımlanabilir (Seçim, Sabuncuoğlu ve Baysal, 1984, s. 36).

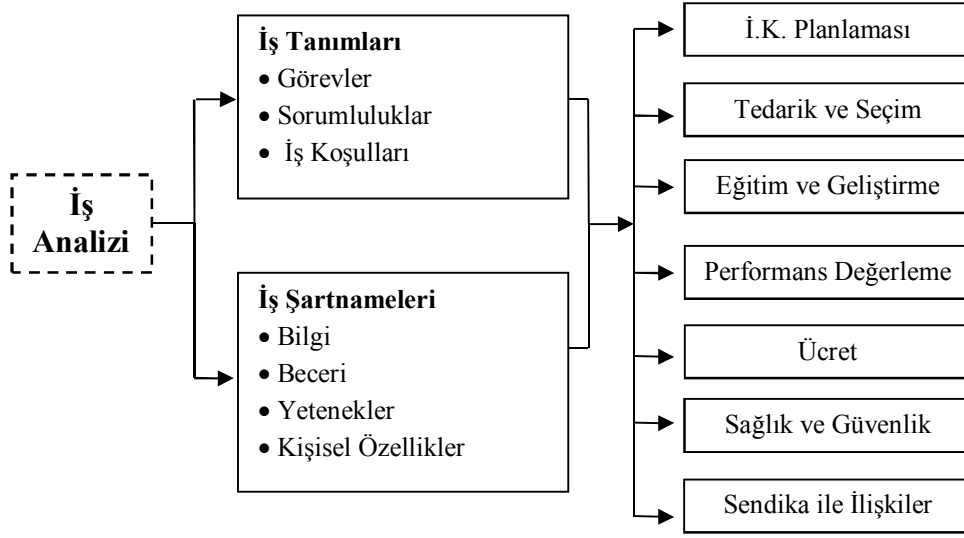
Oldukça güç ve zaman alıcı bir süreçtir iş analizi yapmak. İş analizi sürecinin başarıyla yerine getirilebilmesi için bu işe kalkışmadan önce bazı kararların alınması ve bir planlamaya gidilmesi zorunludur (Bingöl, 2006, s. 88).

Bir iş analizi yapılırken ilk önce şu konular araştırılır (Gülen, 1995, s. 105; Sabuncu, 2009, s. 60; Danışman, 2008, s. 12; Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 101);

- İşin adı,
- İşin gerektirdiği faaliyetler,
- İşin yapılmasında kullanılan alet, makine, araçların neler olduğu,
- Çalışma olanaklarının (ısı, nem, kaza riski v.b.) nasıl olduğu,
- İşin yapılmasında aranan niteliksel özelliklerin (fiziki güç, yetenek, eğitim durumu, tecrübe v.b.) neler olduğu,
- İşin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların sınırlarının neler olduğu,
- İşin örgütteki konumu, işletmede yapılan diğer işlerle bağlantısı,
- Neden, ne zaman, nerede ve nasıl yapıldığı,
- Üretilen mal ve hizmetlerin türü ve miktarı,
- Kimler tarafından denetlendiği.

Elde edilen yukarıdaki verilerin ışığında iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilen iş analizi bilgileri, işletme içinde Şekil 7.'de ki gibi ilişkilendirilerek kullanılır. İş analizi bir süreçtir. İlk başta elde edilmesi gereken veriler toplanır, burada işin içeriği, gerekleri ve çevresi belirlenir. Ardından iş tanımları oluşturulur, oluşturulan iş tanımlarından hareketle iş için yeterlilikler belirlenir.

İş analizi süreçlerine dayalı olarak her bir iş tanımı insan kaynakları faaliyetleri ile ilişkilendirilerek insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturur. Bu yüzden, iş analizinin detaylandırılarak hiçbir ayrıntıyı atlamadan yapılması gerekmektedir. İş analizini etkili bir şekilde gerçekleştiren bir kurumun, personel seçimindeki hata yapma olasılığı da düşecektir.



Şekil 8. İş Analizine Dayalı Eylemler

Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 87)

İş analizinden beklenen amaçları Sabuncu şu şekilde özetlemiştir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 61); İş analizi, insan kaynakları planlamasına yardımcı olmaktadır, gelecekte duyulabilecek işgücü talebini ve bu talep edilen işgücünün özelliklerini belirlemektedir. Her işe ve her pozisyona ilişkin bilgileri, açık biçimde ortaya koymakta ve buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının verimli biçimde yapılmasını sağlamaktadır.

En önemlisi iş analizi, performans değerlendirme sisteminin temellerini oluşturan iş bilgisini sağlamaktadır. İş performansını geliştirebilmek için ise, mevcut da olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmektedir. Bunlara ek olarak, iş performansını etkileyen olumsuz çalışma şartlarını ortadan kaldırmakta, iş ortamını geliştirmektedir. Çalışanların, ücret politikaları ve performans değerlendirme süreçleri için, iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, departmanlar arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına da yardımcı olmaktadır iş analizi. İş ve işçilere ilişkin hukukî düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamaktadır.

Yapılan iş analizi çalışmasıyla, işletmede, “kişiye göre iş” yerine “işe göre kişi” anlayışının benimsenmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin ne derece rasyonel esaslara ve davranışsal unsurlara ağırlık verdiğini, bir işletmede ki iş analizinin uygulanma derecesi göstermektedir (Danışman, 2008, s. 13-14).

Ayrıca çalışanları bıkkınlıktan, monotonluktan, kurtarmak, motivasyonlarını en üst düzeye çıkarmak için işlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. İş tasarımı; uygulanacak spesifik görevleri, bu görevleri yerine getirmek için kullanılan yöntemleri ve işin işletmedeki diğer işlerle ilişkilerini belirleme süreci şeklinde tanımlamak mümkün olacaktır (Bingöl, 2006, s. 113).

3.8.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri kapsamında ki iş analizi çalışmasını insan kaynakları planlaması takip eder (Danışman, 2008, s. 15). İK planlaması; gelecekte sayı ve nitelik bakımından insan kaynağı ihtiyacının ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların bugünden belirlenip, tespit edilmesi işlemidir. Başka bir ifadeyle, doğru sayıda ve nitelikte insan kaynağının doğru kaynaklar yoluyla işletmeye kazandırılması için ön çalışmaların yapılması işlemidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 97; Sabuncu, 2009, s. 32; Fındıkçı, 2003, s. 128; Bilgin ve Diğerleri, 2010, s. 49).

“En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” genel düşüncesini benimseyen her kurum kendi koşullarına ve olanaklarına uygun olan işgücü planlamasını yapar. Ancak, hazırlanan insan kaynakları planlaması ile işletmenin diğer bölümlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 32). İnsan kaynakları planlaması, kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ve uzun (5 yıldan fazla) dönemli planlar olarak sınıflandırılmaktadır. Uzun dönemli İK planlaması yapan işletmelerde, İK uygulamalarına ait çalışmalar daha iyi adaptasyon edilmiş ve benimsenmiş olacaktır (Danışman, 2008, s. 17). İnsan kaynakları planlarından en etkili biçimde faydalanabilmek için, insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekmektedir.

İşletmenin genel hedef ve planları çerçevesinde, kurumsal yapısındaki ve işlerdeki değişiklikler personel ihtiyacını doğrudan etkilemektedir (Bingöl, 2006, s. 132). İnsan

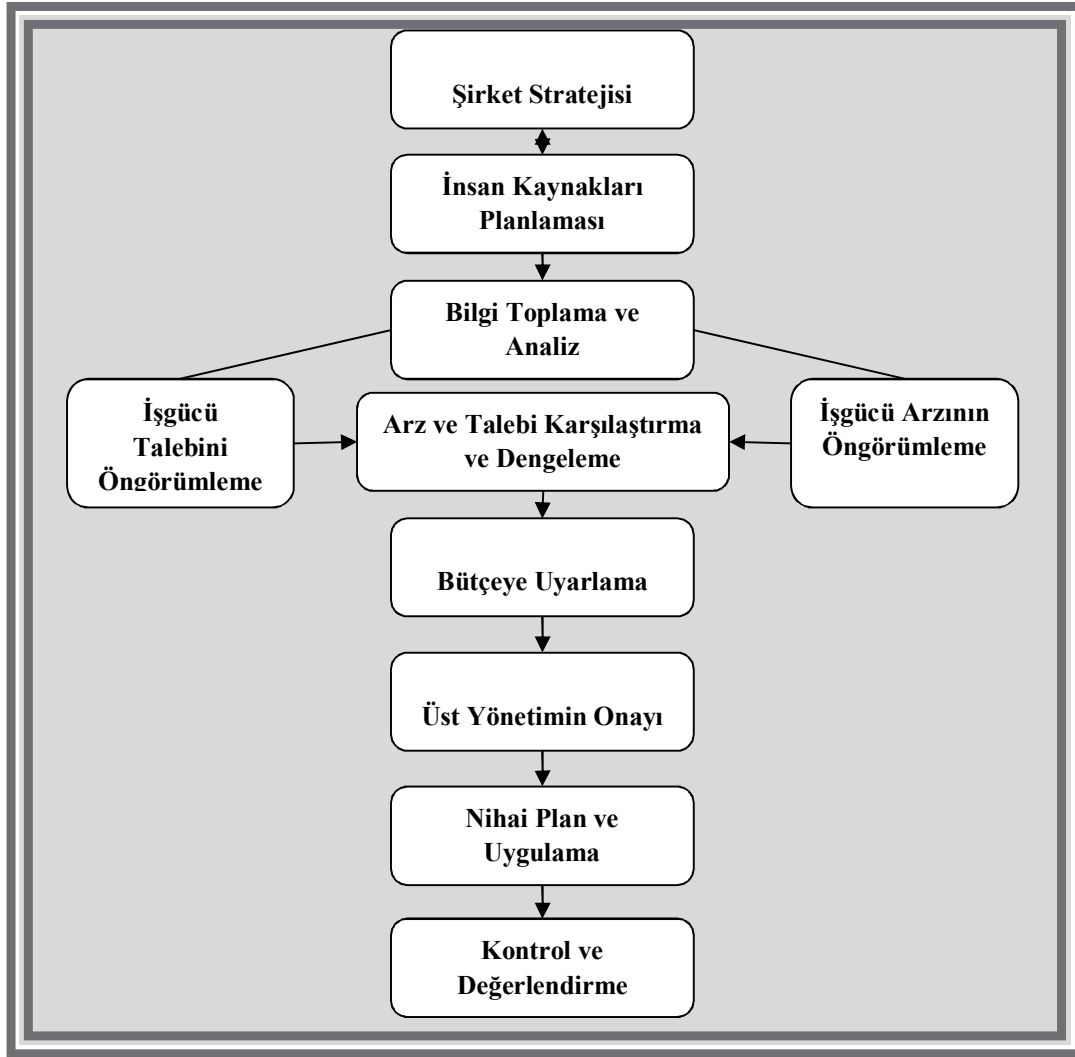
kaynakları talebi yani ihtiyacı işletmenin stratejik ve faaliyet planlarından çıkarılır daha sonra insan kaynaklarına uygunluğuyla karşılaştırılır. Böylece; işe alımlar, eğitimler, yerleştirmeler ve çalışanların ihtiyaçlarının saptanıp karşılanması bir bütün olarak organize edilir.

İnsan kaynakları planlaması, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Bu süreci etkileyen ve şekillendiren bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörler; yasalar (çalışma yaşamı, emeklilik ve istihdama ilişkin yasalar), ekonomik faktörler (enflasyon işgücü maliyetleri gibi), teknolojideki değişimler, rekabet koşullarındaki değişimler, demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim, nüfus gibi) bu grup içerisinde sayılabilir.

İçsel faktörlerde ise; bütçeler, örgütsel stratejiler faaliyet biçimi ve hacmindeki değişiklikler şeklinde özetlenebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 99; Bilgin, Taşcı, ve diğerleri, 2010, s. 51-52; Sabuncu, 2009, s. 36-39; Seçim, Sabuncuoğlu, ve Baysal, 1984, s. 15; Fındıkçı, 2003, s. 128).

İnsan kaynakları planlama sürecinde, ilk başta örgütte ne kadar insan kaynağı talebi olacağı ve bu ihtiyacı gidermek için ne kadar çalışanın mevcut olacağı tahmin edilir. Ardından gereksinimlerle mevcut insan kaynağı karşılaştırılır. Bu süreç sonucunda, talep edilen ile iş gücü mevcudiyeti eksik ya da fazla da olabilir. Eşit olması durumunda herhangi bir adım atmak gerekmecektir. İstenilen durum da eşit olmasıdır. Fakat iş ortamında bu durumdan bahsetmek pek de mümkün değildir. Çünkü iş gücü piyasası dinamik ve değişken bir yapıdadır. Bu yüzden her işletmede eksik ya da fazla işgücü söz konusu olabilmektedir.

Sonuçta; insan kaynakları planlamasında personel fazlalığı var ise, erken emeklilik programları, çalışma saatlerinin azaltılması gibi tedbirler alınabilir. Personel açığı olması durumundaysa; bu açığın, işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı karşılanacağı insan kaynakları politikası olarak kararlaştırılmalıdır (Danışman, 2008, s. 16-17).



Şekil 9. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 130)

İşletmenin işgücü mevcudiyetini ve ihtiyacını dengeleyip planlama çalışmasını sonlandırmadan önce, örgütün bütçe olanaklarını değerlendirmek gerekmektedir. İşletmelerdeki bütçe kısıtlamalarıyla, atılacak her adımda karşı karşıya gelmek mümkündür. Dolayısıyla, yapılacak insan kaynakları planlamaları da bütçe olanaklarıyla sınırlı kalmaktadır (Bingöl, 2006, s. 141).

İnsan kaynağına ait programlar oluşturulup, uygulandıktan sonra sonuçlarının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçları da, İKP sürecine geri bildirim olarak dönecektir. Böylece, insan kaynakları planlama

sürecinin performansının belirlenmesi, sorun kaynaklarının tespiti ve gerekli düzeltmelerin gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 56).

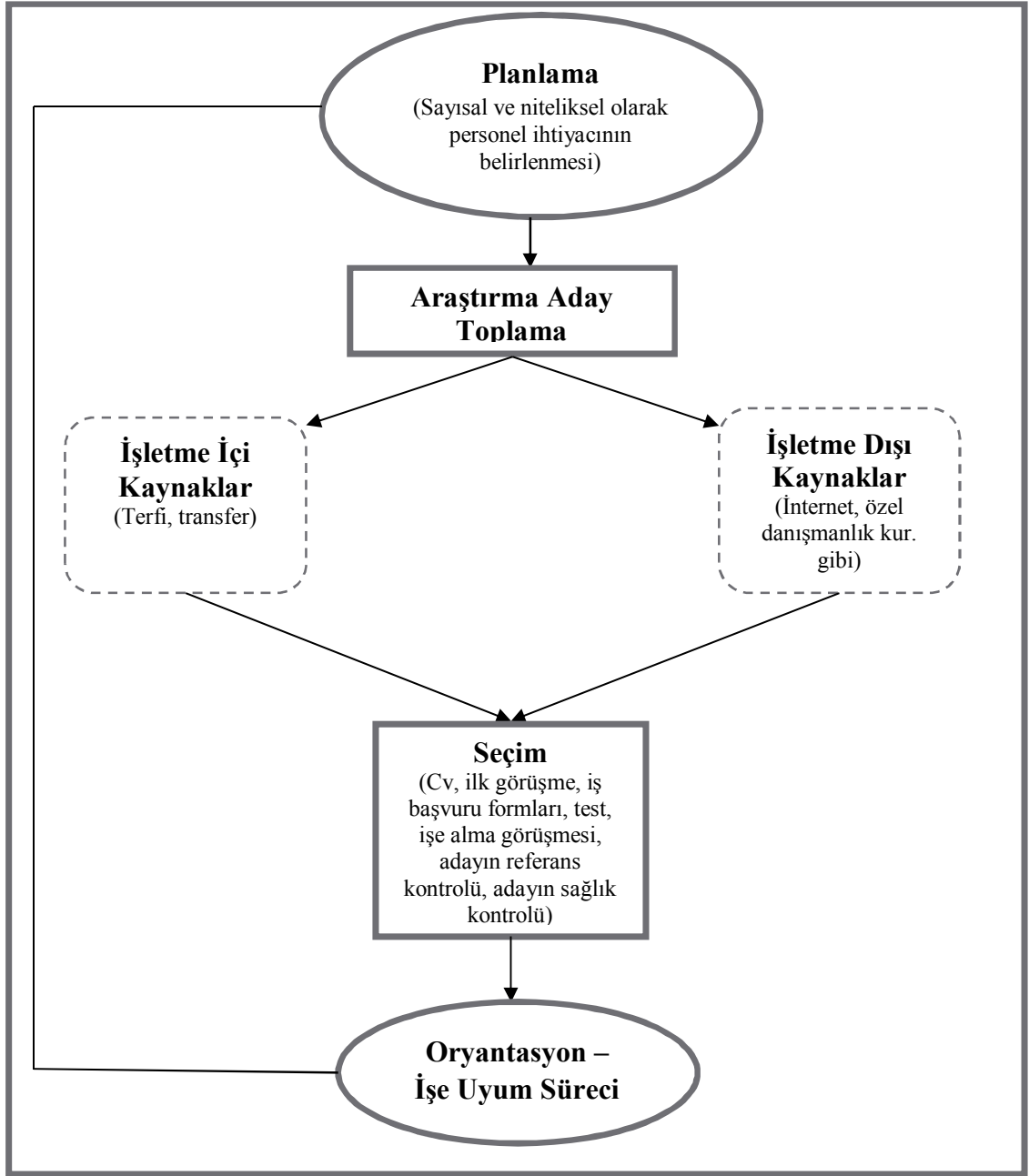
Özetle, plansız bir insan kaynağı örgütte belirli bölümlerde yığılmalara, iletişim sorunlarına, yüksek iş gücü devrine hatta bazı birimlerde iş gücü sıkıntılara, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilmektedir (Fındıkçı, 2003, s. 129).

3.8.3. Personel Bulma ve Seçme

Yapılan iş analizleri sonucunda oluşturulan iş tanımlarından hareketle, insan kaynakları planlamasında ihtiyaç duyulan personele ulaşma yolları belirlenir. Bu süreçte işletmeler, en uygun ücretle en nitelikli insanları istihdam etmeyi amaçlar (Bingöl, 2006, s. 152). Ardından ihtiyaç duyulan personeli, içeriden mi yoksa dışarıdan mı temin edileceğine karar verilir. Çoğu zaman orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonları için işletmeler, içeriden terfi ya da transfer yapmayı tercih etmektedirler. Bu gibi durumlarda işletme içerisinde ilerleme olduğunu göstererek, çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri ve yüksek performans göstermeleri için motive eder (Danışman, 2008, s. 19).

Firmaların dışarıdan personel temin etmek istediklerinde başvurabilecekleri kaynaklar arasında ise; gazeteler, internet, üniversiteler, insan kaynakları danışmanlık firmaları, Türkiye iş kurumu ve özel istihdam bürolarıdır. Ayrıca firma sahip ve yöneticilerinin yakınları ile mevcut çalışanların tavsiyeleri personel bulmada etkili yollar oluşturabilmektedirler (Naseh, 2003; Fındıkçı, 2003, s. 176; Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 109; Andersen, 2000; Danışman, 2008, s. 19; Bingöl, 2006, s. 154).

Bir işletmenin personel seçim sürecini, Şekil 10.'da ki gibi açıklamamız mümkün olacaktır;



Şekil 10. İK Seçim Süreci

Kaynak:(Gürüz & Yaylacı, 2004, s. 110)

Adayların başvuruları ister içeriden ister dışarıdan sağlansın, nitelikli adayların başvuruları sağlanabilse bile, etkili bir personel seçim yöntemi sağlanamadığı takdirde doğru kişilerin istihdam edilmesi mümkün olmayacaktır (Danışman, 2008, s. 21). Bu yüzden doğru kanal aracılığıyla personel seçim sürecini iyi değerlendirmek

gerekmektedir. Personel seçim sürecinde, örgüte en uygun adayın bulunabilmesi için belirli yöntemler uygulanır. Burada iş gereklerinden faydalanılmaktadır. İş gerekleriyle personel nitelikleri ilişkilendirilir. Ardından uygun bulunan adayların, örgüt kültürüne uygunluğunu ve iş yapabilme potansiyellerini değerlendirmek için bir takım aşamalardan geçerler. Burada bu süreci insan kaynakları departmanının kendisi uygulayabileceği gibi dışarıdan bir danışmanlık firması aracılığı ile de yürütebilmektedir.

Seçim sürecinde ki uygulanan her aşama ile amaçlanan, adaylar hakkında daha çok bilgiye sahip olarak daha doğru seçim yapmak olacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 127). İlk önce adayların firmaya başvurusu sağlanmaktadır. Ardından test-sınavlar (psikoteknik uygulama),iş görüşmeleri (mülakatlar), aday hakkında bilgi toplama ve adayın sağlık kontrolü yapıldıktan sonra karar verilmektedir.

Mülakatlar personel seçim sürecinin en önemli aşamasıdır. Doğru bir karar verebilmek için iş görüşmesinin de doğru biçimde yapılması gerekmektedir (Danışman, 2008, s. 23). Uygulanan testlerde ise firma tarafından oluşturulmuş iş analizi ile bağlantı kurarak çalışanın kişilik analizine, iş yapabilme becerilerine, ait bilgiler toplanmaktadır (Bingöl, 2006, s. 197-203).

Mülakatlar, katılımcı aday sayısına, amacına, yapılış şekline göre farklılık gösterebilmektedir. Mülakat çeşitlerinden bahsedecek olursak; birebir mülakat yönteminde, bir aday birde firma temsilcisi birebir görüşür. Sıralı mülakat tekniğinde ise, bir aday birkaç firma temsilcisi görüşmektedir. Bunlar aynı gün içinde görüşebileceği gibi farklı günlerde de görüşebilmektedirler. Bir diğer mülakat tekniği olan panel mülakatta ise aday yine tektir ancak birden fazla firma temsilcisi ile birlikte görüşme sağlanmaktadır. Son olarak değerlendirme merkezli mülakat tekniğinde ise, aday sayısı birden fazladır ve ortaya bir örnek olay atılır. Ardından örnek olay üzerinden tartışılarak adayların, yeteneklerinin ve tutumlarının ölçülmesi hedeflenmektedir (Danışman, 2008, s. 23-24).

Görüldüğü gibi personel seçim sürecinde birçok yol vardır. En sağlıklı sonuca ulaşabilmek için; doğru kanaldan doğru personel adaylarına doğru seçim yöntemleri uygulayarak iş analizine ve örgüt kültürüne uygun bir adayın seçilmesi ancak bu şekilde mümkün olabilecektir.

3.8.4. İŖe AlıŖtırma - Oryantasyon

Seçilen personelin iŖletmeye uyumunu hızlandırmak için iŖe alıŖtırma yada oryantasyon adı verilen süreçten geçmesi gerekmektedir. Özellikle bu süreç personelin iŖine ve kurum kültürüne uyumu açısından oldukça önemlidir. İŖletmeler, iŖe alıŖtırma eğitimlerinde alıŖanın kuruma uyumunu daha sağlıklı bir Ŗekilde yürütmektedir. Oryantasyon programında amaçlanan ise; kurumun beklentilerinin, temel politika ve prosedürlerinin öğrenilmesi, herhangi bir konuda yardım ve bilgiyi nasıl sağlayacağının yanında aday yöneticiler ve alıŖanlarla tanıştırılması amaçlanmaktadır (ner, 1999, s. 156).

Oryantasyon sürecinin üzerinde durulmaz ise; yeni personelde düzeltilmesi zor bir motivasyonsuzluk, hata yapma, yanlış bilgilenme, iŖten ayrılma gibi pek çok olumsuzlukların baŖlangıcı olmaktadır. Bunun için, bu sürecin planlanması ve tüm alıŖanların destek vermesi gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 158).

3.8.5. Eğitim ve GeliŖtirme

Eğitim, iŖle ilgili yetkinliklerin alıŖanlarca kazanılmasını kolaylaŖtırmada örgüt tarafından planlanmış çabayı tabir eder. Kazanılan yetkinlikler baŖarılı bir iŖ performansı için çözüm aracı olan bilgi, beceri ya da davranıŖları içermektedir (etin, 1999, s. 4). GeliŖim ise, bireyin nelere sahip olduğu ile değil, neler yapabileceği ile ilgilenir. Yani geliŖim, yetenek ve istekdeki artıŖı ifade etmektedir (Ay, 2003, s. 10). Eğitim ve geliŖtirme faaliyetlerinin ihtiyaını artıran faktörler ise; iŖ dünyasında ve ekonomideki deėiŖiklikler, teknolojideki deėiŖim, örgütsel deėiŖim, sosyal, yasal v.b. deėiŖikliklerdir (Bingöl, 2006, s. 231).

Her yıl eğitim için büyük miktarlarda bte ayıran firmalar, eğitim ve geliŖtirme faaliyetlerini, ulaŖılacak bir sonuç olarak grmemelidirler. Aksine kurumların stratejik amaçlarını gerekleŖtirmek için kullandıkları önemli bir araç olarak dikkate alınmalıdır (ŖimŖek ve ge, 2007, s. 231). Çünkü eğitim, nitelikli alıŖan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir anahtarıdır (Bingöl, 2006, s. 231). Eğitim sayesinde iŖletmeler, alıŖanlarının eksikliklerini gidererek deėiŖen evre koŖullarına karŖı daima dinamik kalabillirler (DanıŖman, 2008, s. 26).

Eğitim yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan ardından eğitimin değerlendirilmesi ile sonuçlanan bir süreçtir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 165).

Tablo 5. Eğitim Yönetimi Süreci

1. İhtiyaç Değerlemenin Yürütülmesi – Organizasyonel analiz – Kişi analizi – Görev analizi
2. Eğitim İçin Personelin İstekliliğini Sağlama – Tutumlar ve motivasyon – Temel beceriler
3. Öğrenme Çevresinin Yaratılması – Öğrenme amacının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi – Anlamlı materyal – Uygulama – Geribildirim – Diğerlerinin gözlenmesi – Programın koordine edilmesi ve yönetilmesi
4. Eğitim Transferlerinin Sağlanması – Öz yönetim stratejileri – Personel ve yönetici desteği
5. Eğitim Metodlarının Seçimi – Sunuş teknikleri – Uygulamalı teknikler – Grup teknikleri
6. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi – Değerlendirme dizaynının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi – Fayda-maliyet analizi

Kaynak:(Çetin, 1999, s. 7)

Tablo 5.'de ayrıntılarıyla bu süreç gösterilmektedir. 1. aşamada, eğitime olan ihtiyacın belirlenmesi için gerekli değerlendirmelerin yapılması gerektiğini göstermektedir. 2. aşamada, ihtiyaç duyulan eğitim için personelin motivasyon ve temel becerilere sahip olması gerektiğini ifade eder. 3. Aşamada ise, öğrenme için gerekli faktörleri ve öğrenme çevresi için sahip olunması gerekli faaliyetleri kapsar. 4. aşamada, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulamaları sağlamayı kapsar. Bu aşama aynı zamanda beceri iyileştirmenin nasıl yönetildiğini anlayan eğiticiye sahip olmayı da beraberinde gerektirmektedir. 5. aşamada, eğitim metodlarının seçimi gerçekleşir. Hangi eğitim tekniğinin kullanılacağı (iş başıda eğitim, çıraklık, simülasyonlar, vak'a çalışmaları v.b. gibi) ilk 4 aşama değerlendirildikten sonra saptanır.

Ardından son olarak 6. aşamada ise, eğitim değerlendirilir. Eğitimden kaynaklı finansal faydaların gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilir (Çetin, 1999, s. 6-7). Ayrıca fayda-maliyet analizinde, İK faaliyetlerinin geçerliliğini belirlemek için finansal terminolojiler ile de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, örgüt üst düzey yöneticileri ve finansman yöneticileri İK faaliyetlerinin ölçümüne destek vermektedirler. Özetle, İK faaliyetlerinin verimliliği için yapılan her çalışma, sürekli bu tarz sistematik ölçümlere tabi tutulmalıdır (Toulson, K, Dewe ve Philip, 2004, s. 75-90).

Görüldüğü gibi, her işletmede çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini sağlayacak eğitim programları oluşturmak şarttır (Danışman, 2008, s. 26). Bu eğitimler hangi pozisyona verilirse verilsin, kitlenin ihtiyacına uygun eğitim programlarının yapılması ve aktif öğrenme metoduna göre oluşturulması gereklidir. İster kurum içinde isterse de kurum dışında uygulanan eğitimlerin sürekli öğrenme ilkesi ile hareket edilmesi gerekmektedir. Uygulanacak eğitim programlarının ise, öncesinde ve sonrasında yapılacak anketlerle değerlendirme yapılması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003, s. 279-281).

Ayrıca işletmeler, yapacakları bu eğitim çalışmalarını iş başında mı, yoksa iş dışında mı yapacaklarına karar verirler. İş başında eğitim yöntemleri; işe alıştırma-uyum (oryantasyon) eğitimi, yetki göçerimi (devri), koçluk, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme (rotasyon), hizmet içi eğitimleridir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 169).

İnsan kaynakları yönetiminde en sık karşılaşılan eğitim oryantasyon eğitimidir. İş yerinin, kültürünü, değerlerini tanıması, uyum sağlaması, fiziki olanakların öğrenilmesi açısından oryantasyon eğitiminin önemi büyüktür (Fındıkçı, 2003, s. 280). Yetki devrinde, yöneticinin herhangi bir nedenle yetki ve sorumluluklarını geçici süreliğine çalışana devretmesidir. Burada çalışanın sorumluluk alma, yetkiyi doğru kullanma ve yöneticilik pozisyonuna hazırlanmada iyi bir çalışmadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 171)

Koçlukta ise, antrenör olarak yöneticiye birebir esasına göre öğretme fırsatı yaratan bir metoddur. Burada çalışan koçun açıklamalarıyla iş yapmaya çalışır (Bingöl, 2006, s. 260). İş değiştirme (rotasyon) eğitimlerinde genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde, çalışanların deneyimlerini

arttırmak için belirli sürelerle bir işten başka bir işe geçişinin sağlanmasıdır. Ayrıca çalışanları sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusundan çıkarır (Bingöl, 2006, s. 259; Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 175).

İş dışı eğitim yöntemleri ise; anlatım yöntemleri, örnek olay çözümü, rol oynama davranışsal eğitim, outdoor eğitim yöntemleri ve yönetici eğitimleridir. Yeni iletişim yöntemleri ve yeni eğitim yöntemlerinde ise, multimedya eğitim, interaktif video, video konferans ve internet temelli eğitimler sayılabilir (Bingöl, 2006, s. 264; Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 169; Çetin, 1999, s. 187-221).

3.8.6. Kariyer Yönetimi

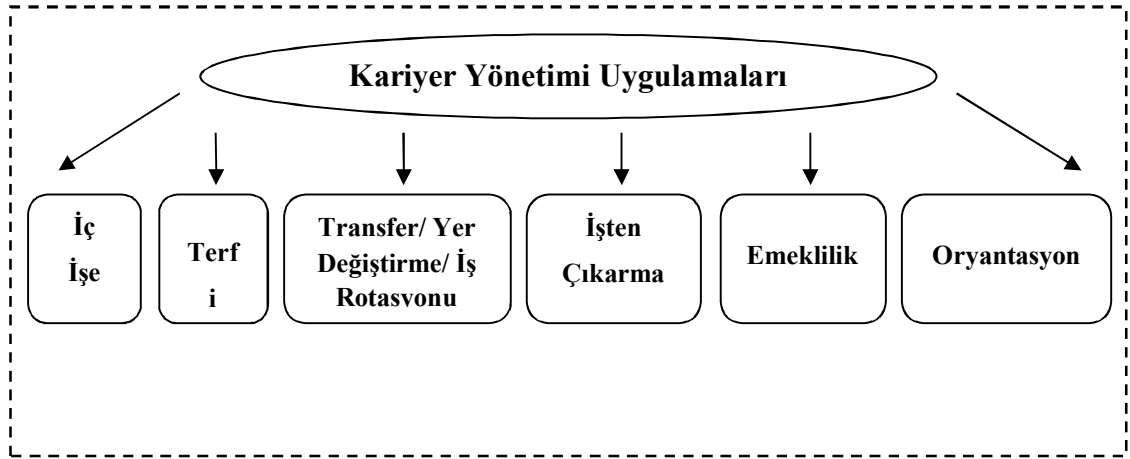
Kariyer yönetimi, bireyin ve işletmenin amaçlarını ortak kazanımlar içerisinde birbirlerine uygunlaştırmasını amaçlamaktadır (Decenzo ve Robbins, 1999; Aytaç, 1997). Bu süreçte örgütler, çalışanlarına yönelik bazı yatırımlar yapmalı, kariyer basamakları belirlemeli ve kariyer danışmanlığı sağlamalıdır. Bunu yaparken de, çalışanların örgüt içerisinde ilerleme sağlayabilmesi ve muhakkak eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir.

Kariyer planlaması yaparken, ilk olarak örgüt içerisindeki bölümlerin analizi yapılır. Ardından benzer bölümler bir araya getirilerek mantıksal bütünlük sağlanmaya çalışılır. Böylece çalışanların kariyer basamaklarında kendilerini nelerin beklediğini, kurumsal çerçeve içerisinde nereden nereye gideceğini anlayabilmeleri sağlanır. İşletmeler, çalışanlar için kariyer yönetimi yaparken, kariyer danışmanlarından faydalanabilmektedirler. Kariyer danışmanları içeriden sağlanabileceği gibi dışarıdan da sağlanabilmektedir. Çalışanın motivasyonunun ve performansının artırılabilmesi için, bireysel kariyer planlaması oluşturmak gerekmektedir. Bireysel kariyer planlamasını kariyer danışmanlarıyla yapmak daha sağlıklı sonuçlar vermektedir.

Muhakkak her çalışanın kendisi için bir kariyer planı vardır. Birey, bir kurumun parçası olduktan sonra, planını en iyi şekilde yürütmeyi, işinde başarılı olmayı ve belli bir seviyeye gelmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte kurumdan beklentisi, kendisi için belirli bir kariyer yönetimi oluşturarak kendisine destek olmasıdır (Aslan, 2012, s. 31).

Bu aşamada; çalışanın beklentilerini, teknik yeterliliklerini, mesleki bilgi ve becerilerini, gelecekte neler hedeflediğini iyi tespit etmek gerekmektedir. Son olarak buradan hareketle, her çalışan için kariyer haritaları çıkarmak gerekmektedir. Bu haritada ise, çalışanın işletme içerisinde genel bir profili çıkarılır. Ardından çalışanın istediği yere gelebilmesi için alacağı eğitimler, sahip olması gereken beceriler kendisine aktarılmalıdır. Ancak çalışanların gelişme imkanlarının sınırlı olması durumunda ise, çalışanların işlerinden elde edeceği tatminde sınırlı olacaktır. Bu yüzden yöneticilerin dikkat etmeleri gereken konu, çalışanın gelişmesini destekleyecek sistemler oluşturmalarıdır (Ay, 2003, s. 12). Şekil 11.'de kariyer yönetimi uygulamaları yer almaktadır;

Şekil 11. Kariyer Yönetimi Uygulamaları



Kaynak:(Aslan, 2012)

Bu süreçte değinmemiz gereken en önemli nokta, iç işe alımı, terfi, transfer veya yer değiştirmeden ayıran farkı ortaya koymak olacaktır. Buradaki en önemli fark ise, iç işe alımda, iş duyurusunun yapılarak isteklilerin başvurularının sağlanmasıdır (Özden, 2000, s. 159).Esasında insan kaynaklarında ki her fonksiyon birbiriyle bağlantılı olduğundan, kariyer yönetiminin verimli geçmesi için bireyin doğru eğitimler almış olması gerekmektedir. Çünkü yetki ve becerilerine uygun eğitimler alamayan bir çalışan doğru bir kariyer planlaması yapamayacaktır.

3.8.7. Performans Değerleme

İşletmede çalışan herkesin aynı performansı göstermesi mümkün değildir. Farklı performans gösteren çalışanların diğer çalışanlarla aynı görülmesi, bir müddet sonra yüksek performans gösteren çalışanların motivasyonunu kırarak, düşük performans gösterenlerin ise bu durumdan faydalanmasına sebep olacaktır (Danışman, 2008, s. 30). Çalışanların işe yerleştirildikten sonra, işlerini iyi yapıp yapmadıklarını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak firma için önemlidir (Çınaoğlu, 2010, s. 30). Ödül ve telafi sistemi, kaliteli çalışanları çekecek ve şirkette tutabilecek bir kültür oluşturmaktadır. Ancak yöneticiler, personelin ilgisini çekmek, onların elinden tutmak ve motive etmek gibi birçok görevi üstlenmekle yükümlüdürler (Sart, 2014, s. 633).

Bundan dolayı işletmelerin profesyonel bir yöneticiyle çalışması, hem firma sahipleri hem de çalışanlar açısından sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü profesyonel yöneticiler, kurumu işletme sahiplerinin isteklerine göre yönetirken, işletme sahipleri ile çalışanlar arasında da köprü olma görevini üstlenmişlerdir (Ay, 2003, s. 3). Böylece profesyonel yöneticiler, çalışanların performansını iyileştirme yoluna giderken, hem çalışanın hem de kurumun beklentilerini optimal seviyede tutmayı amaçlayarak hareket etmektedirler.

Performans yönetimi kapsamında ele alınan performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetimine ilişkin birçok kararın alınmasında da gerekli verileri sağlamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin insan kaynaklarının; planlamasında, tedarik ve seçiminde, eğitim ve geliştirmede, kariyer planlamasında, ücret ve maaşlarda, örgüt içi iş gören ilişkilerinde ve iş görenlerin potansiyellerini değerlendirmede oldukça fazla faydalanılmaktadır (Bingöl, 2006, s. 328-331).

Performans değerlendirme sisteminin başarıyla yerine getirilebilmesi için, ilk başta iş analizlerinin ve görev tanımlarının iyi yapılmış olması gerekmektedir. Ardından çalışanın ölçülecek değerlendirme kriterlerini belirlemek gerekmektedir. Her kriter sayısal ya da belirli sıfatlar ile değerlendirilebilir. Bu kriterler çalışanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikleri, bireyin ilişki ve davranışları şeklinde toparlanabilir.

Ardından değerleme standartları ve değerleme sıklığı belirlenir. Bunun yanı sıra değerleme yapanların da belirlenmesi de gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından, öz değerleme yoluyla kendisi tarafından, takım arkadaşları tarafından, bilgisayarlı değerleme yoluyla veri toparlayarak ayrıca astları ve müşterileri tarafından değerlemeye tabi tutulabilir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 185-194). Ancak her örgüt kendi ihtiyaçları doğrultusunda performans değerleme yöntemleri geliştirmektedir.

Örgütlerin son zamanlarda en çok kullandıkları yöntem ise, çoklu değerleyicilerin kullanıldığı, kişinin etrafındaki herkesten kişinin performansı ile ilgili geri bildirim sağlamaya olanak tanıyan bir yöntem olan, 360 derece performans değerleme sistemi olmuştur (Danışman, 2008, s. 35).

Bu sistemde üstleri, astları, meslektaşları ve müşterileri tarafından çok yönlü bir değerleme sağlandığı için objektif ve güvenilir bir geri bildirim sağlanmaktadır. Bu yöntem bireysel gelişim ve öğrenmeye destek vermektedir. Ayrıca müşterilerinde değerlemeye katılması, firmanın ürün ve hizmet kalitesini artırmasına olanak tanımaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 194-197).

Son olarak, performans değerlemenin sonuçlarının kullanılması ve çalışana sunulması aşaması firma açısından bir hayli önem arz etmektedir. Çünkü, işletmenin beklentilerinin aktarılabilmesi ve çalışanın performansının tartışılması çalışan açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durumun ortaya çıkmaması ve performans değerlemede istenilenin aktarılabilmesi için yöneticilerin çözüm odaklı ve yapıcı olmaları gerekmektedir.

Performans değerlemede amaçlanan, personelleri yüksek performanstan düşük performansa doğru sıralamak değildir. Örgütün amaç ve beklentilerinin personeller tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasını, uygulanmasını ve zamanla geliştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Danışman, 2008, s. 31).

3.8.8. Ücret Yönetimi

Ücretlendirme çalışmaları, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin en önemli aşamalarından biridir. Çünkü, çalışanlar, örgütler, sendikalar ve toplum açısından önem arz etmektedir (Bingöl, 2006, s. 367-369). Çalışanları kuruma çekmede,

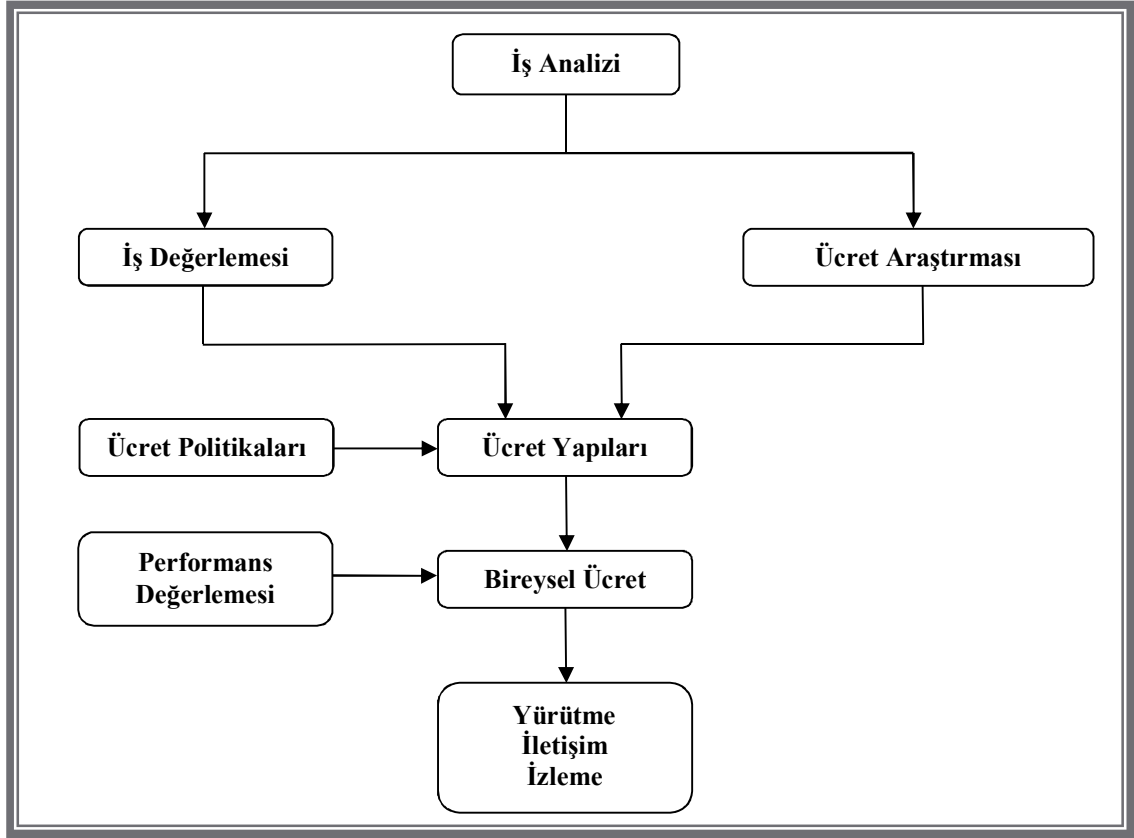
isteklendirmede ve elde tutma da önemli bir etkidir. Aynı zamanda örgütlerin karlılığını ve toplumların yaşam koşullarını etkileyen ayırt edici bir faktördür (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 232). Eğer ücretler dengeli bir şekilde belirlenemez ise, firma için artı bir maliyet veya çalışanlar için ise demotive edici bir faktör haline dönüşebilir (Danışman, 2008, s. 37).

Bunun için ücret yönetimini iyi bir şekilde geliştirmek gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlar işe başlamadan önce sağlıklı bir örgüt şeması oluşturulmalı ve konular netleştirilmelidir. Örgütteki konumlara uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu belirlenen ücret aralıkları belirli zamanlarda güncellenmeli hatta bir mantığa yada sisteme oturtulup artış sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003, s. 353-355).

Ücret artışını adaletli bir şekilde yürütmek için muhakkak ücreti kişiselleştirmek gerekmektedir. Çünkü, bireye özgü kıdem, performans ya da deneyim kişiler arasında ayırt edici bir özelliktir ve çalışanın örgüt içerisinde artı bir değer olmasına neden olmaktadır. Ücret yetersiz ya da dengesiz olduğu takdirde, personelleri başka faktörlerle motive etmek zor olacaktır (Danışman, 2008, s. 38).

Ücret belirlemede tutarlılık sağlamak için iş değerlemesi yapmak gerekmektedir. İş değerlemesiyle, yapılan işin kurumsal amaçlara katkısının ne olduğu saptanmaktadır. Örgüt amaçlarına en fazla katkı sağlayan işe daha çok ücret verilmesi, çalışanların güdülenmesini sağlar ve verimliliği artırır. Ayrıca iş değerlemesi, çalışanın hangi işe daha fazla ücret verildiğini görmesini ve kendini geliştirmesini sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 232-233).

Şekil 12. Ücret Yönetimi Süreci



Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 376)

Şekil 12. ‘den de anlaşılacağı gibi iş analizi yapıldıktan sonra, iş değerlemesi ve piyasa ücret araştırması yapılmasıyla örgüte has ücret yapıları ve politikaları oluşturulur. Ücret yapıları oluşturulurken, en önemli husus her iş için kademe ve derecelerinin saptanması olacaktır(Bingöl, 2006, s. 396). Firmalar, kıdeme, performansa, beceriye ve ekibe dayalı ücret sistemleri uygulanır. Kıdeme dayalı ücret sistemi uygulayan firmalarda, çalışanın nitelikleri dikkate alınmadan sadece geçirdiği süre dikkate alınarak artış yapıldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 254).

İş değerlemesi ve ücret yapıları için hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, ücretler maaş ya da maaş artı prim sistemi ile ödenmektedir. Maaş, hizmet karşılığı ödenen aylık ücret olarak ifade edilmektedir. Prim ise, çalışanların performansları karşılığında yapılan ödemeler olarak tanımlanmaktadır (Danışman, 2008, s. 41-42).

Performansa dayalı ücret sistemini uygulayan firmalarda verimlilikte artış sağlanabilmektedir. Bu yüzden, ölçümün doğru yapılması gerekmektedir. Ardından bu primin hangi oranda verileceğine ve nasıl bir sistemin oluşturulacağına karar verilmelidir. Prim sistemi ile çalışanlar, düşük ve yüksek performansın farkına varacaktır. Özellikle başarılı çalışan çalışmasının karşılığını görmek isteyecektir (Sabuncuoğlu, 2009, s. 255-258; Bingöl, 2006, s. 417).

Ancak, her çalışanın bu sistemden motivasyon sağlayacağı anlamına gelmez. Hatta bazen nitelikli çalışanın elden gitmesine bile neden olabilir. Bu yüzden kurumlar ücret yönetimini belirlerken, önceliklerini ve neye ulaşmak istediklerini iyi belirlemelidirler.

3.8.9. Çalışma İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminde çalışma ilişkilerinin güçlendirilmesinin temelinde yine insan faktörü yer almaktadır. İşletme içerisinde etkin bir iletişim sisteminin geliştirilmesi, çalışanların yönetim sürecine katılması, özel hayatın gizliliğinin korunması ve iş güvenliği açısından gerekli önlemlerin alınması yine insan kaynaklarına düşen önemli görevler arasındadır.

İnsan kaynakları departmanı tarafından yürütülen sendikal ilişkiler ve toplu sözleşmeler endüstri ilişkileri kapsamında insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak algılanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 287). İnsan kaynakları yönetimi birimleri; çalışma ilişkileri sisteminin etkinliğinde, çalışma olanaklarının iyileştirilmesinde ayrıca, çalışan ile yönetim arasındaki iletişimin güçlendirilmesinde büyük öneme sahiptir. Bu konuda çıkan yasalar ise örgütlerde uygulayıcı görevi üstlenmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 250).

Yöneticilerin seçim, eğitim, performans değerlemesi ve diğer İKY süreçlerini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi; çalışanlar arasındaki şikayetlerin, uyuşmazlıkların ve disiplin eylemlerinin azalmasına katkıda bulunacaktır (Bingöl, 2006, s. 496). Kurumdaki şikayetleri en aza indirmek için, çalışanları yönetime katmak gerekmektedir. Ayrıca bu yöntem, çalışma ilişkilerini de fazlasıyla geliştirmektedir. Çalışanları yönetime katarakkurumda, herhangi bir iş tatminsizliğine yolaçmadan

sorunlara müdahale edebilme fırsatı yakalanmakta bunun yanında, iş ortamındaki şikayetler hakkında da kolayca bilgi sahibi olunmaktadır (Danışman, 2008, s. 44).

Personelin sağlık ve güvenliğini korumak amacıyla yapılan faaliyetlere gelirse, öncelikle bu faaliyetler bir politikaya dayandırılmalıdır. Bunlar yasal düzenlemeler, uluslar arası sözleşmeler olabileceği gibi, yönetimin tutumu, sendikanın rolü gibi birçok faktörün etkisi ile de şekillenmektedir (Bingöl, 2006, s. 548). Son zamanlarda, iş sağlığı ve güvenliğine uyulmaması durumunda ciddi yaptırımlar ile karşılaşan kurumlar bu faaliyete titizlikle yaklaşmaktadırlar.

Diğer bir konu ise, işletmeler için yaşamsal önemi olan insan kaynakları bilgi sistemidir. Çalışanlarla ilgili ulaşılan bilgilerin yerinde, zamanında ve doğru biçimde kullanılması şarttır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 321). Çalışanların kurum içinde terfi, nakil, rütbe indirimi, istifa, işten çıkarma emeklilik gibi birçok eyleminin bulunması, esasında örgütün dinamik bir yapıda olduğunu göstermektedir (Bingöl, 2006, s. 521). İşletme içerisindeki bu hareketlenmeler ise, örgütsel iletişimi çok yönlü kılmaktadır.

Çalışma ilişkilerinin güçlendirilmesiyle çalışan, işletmeye artı değer katmak için çözüm yolları arayacaktır. Çünkü işletme içerisinde kendini değerli hissederek güç kazanacaktır. İşletme içerisindeki iletişimin gelişmesi çalışanın iş doyumunu arttırarak, bireysel performans artışına neden olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ: ADANA İLİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde diğer bölümlerde yer alan bilgilerden hareketle bir alan araştırması yapılmıştır. Bu bölümde, çalışmanın amacı ve kapsamı, çalışmanın evreni ve örnekleme, araştırma soruları ve anketi, çalışmanın yöntem ve bulguları yer almaktadır.

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Ülkemizde ki KOBİ'lerin sayısının bir hayli fazla olması, KOBİ'leri ülke ekonomisinde ve gelişiminde önemli bir konuma getirmiştir. KOBİ'lerin iş yapma şekilleri ve yönetim tarzları girişimciler ile şekillenmektedir. Girişimciler, yönetim tarzlarıyla kurumlarını şekillendirmekte, çalışanlarının performanslarıyla da rekabette üstünlük elde etmektedirler. Ancak kurumsallaşma açısından bakıldığında, esnek yapıları çalışanlarıyla aralarında ki enformel ilişkilerinin güçlenmesine sebep olmakta böylece kurumsallaşma sürecini sağlıklı bir şekilde yürütememektedirler.

KOBİ'lerin kendilerine has özelliklerinin olması, insan kaynakları yönetimindeki süreçleri de doğrudan etkilemektedir. Bu çalışmada, Adana ilindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine dair süreçlerinde hangi fonksiyonların ön plana çıktığını ve Adana ilindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine genel bakış açısının nasıl olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın amaçlarından hareketle, çalışmanın kapsamında ilk olarak genel bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür çalışması, çalışmada belirli verileri toplamak için yol göstermiştir. İlk önce KOBİ'lerin tanımlaması, özellikleri, üstün ve zayıf yönlerine değinilmiştir.

Ardından KOBİ'lerin Türkiye'deki istihdam olanaklarına katkısına, yeri ve önemine ait bilgilere yer verilmiştir. Bununla birlikte Türkiye' de ki istihdam ve iş gücü piyasasına genel bir bakış açısı oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde ise, bu

birimin örgüt için önemine değinilmiş ve KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimini uygulama şekillerine yer verilmiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin özellikleri, amaçları, örgüt yapısı ve faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Son olarak, KOBİ'lerde insan kaynakları süreçlerinin incelenmesi amacıyla Adana'daki 94 firma ile yüz yüze görüşülerek anket formu doldurulmuştur. Uygulanan anketlerden hareketle, örneklem kitlesinden elde edilen verilere SPSS (Statistical Package For Social Science) 20paket programı kullanılmıştır. Tüm analizler 0.05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde ise, Ki kare testi ve yüzde analizi uygulanmıştır. Ardından çalışmaya ait, yöntem ve bulgular tespit edilip, buradan hareketle sonuç ve öneriler oluşturulmuştur.

4.2. Çalışmanın Önemi

KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerinin incelenmesi (audit) amacıyla yapılan bu çalışma, Türkiye'de İK incelemesi (audit) alanında yapılmış ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır. Bu yüzden bundan sonra yapılacak insan kaynakları incelemesi (audit) çalışmalarına rehberlik edecek bir kaynak olma özelliğini taşıması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçlar, Adana ilindeki KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimi süreçlerine ait gereksinimlerinin ve sorunlarının giderilmesine somut olarak yardımcı olmaktadır.

4.3.Araştırma Anketi

Araştırmada kullanılan ölçek The Employer's Choice danışmanlık şirketi tarafından hazırlanmış olup, 157 soru veya maddeden ibarettir. Ölçek daha çok Kuzey Amerika işletmeleri göz önüne alınarak hazırlandığından, Türkiye ve KOBİ perspektifine uyumlaştırılmaya çalışılmıştır. Neticede, 157 sorudan ibaret ölçek 104 maddesi üzerinden tercüme edilerek kullanılmıştır. Ölçek İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerini 13 temel bölüm veya alt fonksiyona ayırarak sunulmuştur. Bu 13 bölüm; işyeri verimliliği ve örgüt iklimi, politika ve prosedürler, iş gücü planlaması, personel bulma ve seçme, oryantasyon, eğitim, ücret ve maaş, performans değerlendirme, iş sağlığı ve iş güvenliği, işten ayrılmalar, insan kaynakları bilgi sistemi, özel hayat bölümlerinden oluşmaktadır.

Ayrıca işletmelere ait, içinde bulunulan sektör, çalışan sayısı, hukuki yapısı, karlılığı, insan kaynakları hizmeti sunan çalışan sayısı ve insan kaynakları hizmeti satın alıp almaması gibi bir takım belirleyici sorulara da yer verilmiştir. Ölçekte soruları yanıtlamada sadece iki seçenek kullanılmıştır; “evet” ve “hayır”. Ölçek Ek 1.’de sunulmuştur.

Araştırma verilerini elde etmek için işletmeler ziyaret edildiğinde, soruları yanıtlamak için ya insan kaynakları sorumlusu ya da işletme sahibi kendisi anket sorularını yanıtlamıştır. Çalışma, 94 firma ile yüz yüze yapıldığından anlaşılmayan durumlarda anında müdahale etme fırsatı olmuştur. Kapalı uçlu sorular sorularak da çalışmanın alanı genişletilmeden daha net bir şekilde, istenilen verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Ölçeğin daha önceki çalışmalarda kullanılıp kullanılmadığını saptamak için yapılan veri tabanı taramalarından ölçeğin bu zamana kadar akademik nitelikli bir araştırmada hiç kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, ölçeğe ait güvenirlik ve geçerlik katsayılarına ilişkin bulgulara da rastlanmadığından, bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden bulunan güvenirlik katsayıları Tablo 6.’ da görülmektedir. Tablo 6. ’da görüldüğü gibi ölçekteki bazı bölümlerin güvenirlikleri oldukça yüksek, bazı bölümlerin katsayıları ise çok düşüktür.

Tablo 6. Araştırma Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Faktörler	Cronbach's Alfa Değeri	İfade Sayısı
İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi	,520	14
Politika ve Prosedürler	,847	11
İşgücü Planlaması	,449	4
Personel Bulma ve Seçme	,796	17
Oryantasyon	,615	2
Eğitim	,795	9
Ücret ve Maaş	,642	9
Performans Değerlendirme	,820	6
İş Sağlığı ve İş Güvenliği	,966	13
İşten Ayrılmalar	,320	7
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	,894	3
Özel Hayat	,832	3
Genel Güvenilirlik	,944	98

Alfa katsayısına ait değerlendirmelerde uygulanan kriterler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir(Genç, 2014, s. 88);

$-0.00 \leq \alpha^{(c)} < 0.40$ = Ölçek Güvenilir Değil

$-0.40 \leq \alpha^{(c)} < 0.60$ = Ölçek Düşük Güvenilirlikte

$-0.60 \leq \alpha^{(c)} < 0.80$ = Ölçek Oldukça Güvenilir

$-0.80 \leq \alpha^{(c)} < 1.00$ = Ölçek Yüksek Derecede Güvenilir

4.4.Araştırma Soruları

Bu çalışmanın genel amacı, Adana'da faaliyet gösteren KOBİ türündeki işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerini incelemektir. Bu genel amacı gerçekleştirmek için çalışmaya şu sorular aracılığı ile yön verilmiştir;

1. Adana KOBİ'lerinin insan kaynağı yönetimi faaliyetleri arasında hangi fonksiyonlar öne çıkmakta, hangi fonksiyonlar geri planda kalmaktadır?
2. Adana KOBİ'lerinin insan kaynağı yönetimi faaliyetleri firmaya has özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

4.5.Çalışma Evreni ve Örneklemi

Çalışma evrenini, Adana'da faaliyet gösteren 10 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran 732 adet KOBİ oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini ise, Adana ilinden seçilen 94 firmanın, 49'u küçük ve 45'i orta ölçekli işletmelerden oluşup mikro işletmeler yer almamaktadır.

Çalışmada Adana organize sanayi, mobilyacılar sitesi, metal sanayi, toptancılar sitesi, keresteciler sitesi ve bu alanların dışında faaliyet gösteren firmalardan anket formu aracılığıyla veriler sağlanmıştır. Örneklem kapsamındaki işletmelerin genel olarak faaliyet alanları; mobilya, eğitim, tekstil, ayakkabı, otel, toptan ve perakende ticaret, gıda, elektrik, tarım, onarım ve imalat sektörleridir.

4.6.Araştırma Bulguları

Tablo 7. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. İnsan kaynakları uygulamalarınız işletmenizin misyon, vizyon ve değerlerini yansıtmakta mıdır?	89	94,7	5	5,3
2. İnsan kaynakları süreçleriniz örgütsel ihtiyaçlara cevap veriyor mu?	80	85,1	14	14,9
3. Çalışanlarınız kendilerinden ne beklendiğini biliyorlar mı?	93	98,9	1	1,1
4. Çalışanlarınız diğer çalışanlarınızın ne yaptıklarını biliyorlar mı?	87	92,6	7	7,4
5. İşletmenizin sağlığını ve moralini anlamak için çalışanlardan bilgi topluyor musunuz?	83	88,3	11	11,7
6. Esnek çalışma sistemlerinin uygunluğunu değerlendirmek için belirli bir yönteminiz var mı?	67	71,3	27	28,7
7. Yöneticileriniz çalışanları işlerini daha iyi yapabilmeleri için cesaretlendiriyor mu?	91	96,8	3	3,2
8. Çalışanlarınız işlerinden keyif alıyorlar mı?	80	85,1	14	14,9
9. İşletmenizin etkinliğini tartışmak için uygun ortamlarınız var mı?	83	88,3	11	11,7
10. Çalışanlarınızdan, değişmesi gerekli uygulamalarla ilgili tavsiye alıyor musunuz?	84	89,4	10	10,6
11. İşletmeniz içinde iletişimi geliştirici herhangi bir sisteminiz var mı?	75	79,8	19	20,2
12. İşletmenizde sağlık ve zindelik gibi çalışana destek programlarınız var mı?	18	19,1	76	80,9
13. İşletmenizde kalite ile ilgili sorunları ve konuları raporlama prosedürleriniz var mı?	76	80,9	18	19,1
14. Çalışanların talep ve sorunlarını araştırmak için prosedürleriniz var mı?	76	80,9	18	19,1

İş yeri verimliliği ve örgüt iklimini anlamak için, 14 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 7. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin çoğu “Çalışanlarınız kendilerinden ne beklendiğini biliyorlar mı?” sorusuna % 98,9 ile “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “İşletmenizde

sağlık ve zindelik gibi çalışana destek programlarınız var mı?” sorusu olmuştur. Genelde işyeri verimliliği ve örgüt iklimi sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 80’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 8. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin İşletme Büyüklüğü ile İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi		
5. İşletmenizin sağlığını ve moralini anlamak için çalışanlardan bilgi topluyor musunuz?	,211	,036
9.İşletmenizin etkinliğini tartışmak için uygun ortamlarınız var mı?	,211	,036
10.Çalışanlarınızdan, değişmesi gerekli uygulamalarla ilgili tavsiye alıyor musunuz?	,314	,001
11.İşletmeniz içinde iletişimi geliştirici herhangi bir sisteminiz var mı?	,318	,005

İşyeri verimliliği ve örgüt ikliminin işletme büyüklüğü ile arasında bir ilişki var mıdır? Sorusunun cevabı Ki kare testi ile açıklanabilir. Tablo 8. ‘de ki Ki kare testi sonuçlarına göre; böyle bir ilişkinin olduğunu, işletmenin ölçeği arttıkça verimliliğe dair çalışmaların daha sağlıklı yürütüleceği ihtimalinin de arttığı görülmektedir. Özellikle “Çalışanlarınızdan, değişmesi gerekli uygulamalarla ilgili tavsiye alıyor musunuz?” sorusuna büyük ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmelere kıyasla daha fazla “evet” yanıtını vermişlerdir.

İşletme ölçeği büyüdükçe iş yeri verimliliği ve örgüt ikliminde; işletmenin etkinliğini tartışmak için uygun ortamların oluştuğu, çalışanlardan değişmesi gerekli uygulamalarla ilgili daha çok tavsiyeler alındığı görülmektedir. Ayrıca, işletme içerisinde iletişimi geliştirici sistemlerin oluşturulması ve işletmenin sağlığını, moralini anlamak için çalışanlardan bilgi toplanması çalışmalarının işletmenin ölçeğinin büyümesi ile birlikte daha çok önemsendiği görülmektedir.

Tablo 9. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin Hukuksal Yapısı İle İlişkisi

Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	χ	P
İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi		
13.İşletmenizde kalite ile ilgili sorunları ve konuları raporlama prosedürleriniz var mı?	,230	,073

İşyeri verimliliği ve örgüt ikliminin işletmenin hukuksal yapısı ile ilişkisinin olup olmadığını Tablo 9. 'da ki Ki kare testi sonuçlarından özetle, böyle bir ilişkinin varlığının mevcut olduğu çıkarılmaktadır. İşletmenin hukuksal yapısı, şahıs şirketinden anonim şirkete doğru gidildikçe işyeri verimliliği adına yapılan çalışmaların daha standart hale geldiği görülmektedir.

Tablo 10. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi

İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ve İlişkisi	χ	P
İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi		
9.İşletmenizin etkinliğini tartışmak için uygun ortamlarınız var mı?	,201	,047

İşletmenin işyeri verimliliği ve örgüt ikliminin insan kaynakları hizmeti satın alması ile ilişkisi incelendiğinde Tablo 10.'da ki verilere göre; insan kaynakları hizmeti satın alan işletmeler, işletmenin etkinliğini tartışmak için daha çok uygun ortam yaratma çabası içerisinde bulunmaktadır.

Tablo 11. İşyeri Verimliliği ve Örgüt İkliminin Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi

Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı ve İlişkisi	χ	P
İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi		
8.Çalışanlarınız işlerinden keyif alıyorlar mı?	,250	,048
14.Çalışanların talep ve sorunlarını araştırmak için prosedürleriniz var mı?	,260	,037

İşyeri verimliliği ve örgüt ikliminin işletmenin karlılığı ile arasında bir ilişki var mıdır? Sorusunun cevabında, Tablo 11. incelendiğinde çıkan sonuca göre; işletme karlılığı arttıkça çalışanların işlerinden daha çok keyif aldıkları gözlemlenmiştir. Karlılık arttıkça işletme, çalışanların talep ve sorunlarıyla daha yakından ilgilenmekte ve işletme için değişmesi gerekli uygulamalar hakkında çalışanların tavsiyelerini daha çok önemsemektedirler.

Tablo 12. Politika ve Prosedürler

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Çalışanlarınız için örgütsel politika, ilke ve prosedürleri açıklayan bir doküman var mıdır?	54	57,4	40	42,6
2. Politika ve prosedürleriniz yasal gelişmelere uygunluk açısından son 12 ayda gözden geçirildi mi?	52	55,3	42	44,7
3. Politika, prosedür ve yönetmelikleri hazırlanırken kolay anlaşılır bir dil kullanıldı mı?	53	56,4	41	43,6
4. Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?	72	76,6	22	23,4
5. Taciz ve diğer saldırgan davranışlara ilişkin yazılı disiplin kurallarınız var mıdır?	46	48,9	48	51,1
6. Her çalışandan işletmenin ilke ve politikalarını kabul ettiğine dair imza alıyor musunuz?	77	81,9	17	18,1
7. Çalışanların statü değişikliklerini, çalışma saatlerini, tatillerini, işe gelmemelerini, mesai ve özlük haklarını takip etmek için taslaklarınız mevcut mudur?	89	94,7	5	5,3
8. Bütün çalışanlar için bireysel dosya tutuyor musunuz?	92	97,9	2	2,1
9. İnternet, cep telefonu, e-mail ve diğer elektronik uygulamalara ilişkin politikanız var mı?	76	80,9	18	19,1
10. Çevresel ve ekolojik duyarlılıkların çalışanlarınıza duyurulması konusunda uygulamalarınız var mıdır?	75	79,8	19	20,2
11. İnsan Hakları ile ilgili mevzuat değişikliklerine uygun biçimde çalışanların emekliliklerini yeniden düzenliyor musunuz?	76	80,9	18	19,1

İşletmelerin politika ve prosedürlerini anlamak için, 11 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 12. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin çoğu “Bütün çalışanlar için bireysel dosya tutuyor musunuz?” sorusuna % 97,9 ile “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “Taciz ve diğer saldırgan davranışlara ilişkin yazılı disiplin kurallarınız var mıdır?” sorusu olmuştur. Genelde politika ve prosedürler sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 70’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 13. Politika ve Prosedürlerin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
Politika ve Prosedürler		
1.Çalışanlarınız için örgütsel politika, ilke ve prosedürleri açıklayan bir doküman var mıdır?	,331	,001
2.Politika ve prosedürleriniz yasal gelişmelere uygunluk açısından son 12 ayda gözden geçirildi mi?	,328	,001
3.Politika, prosedür ve yönetmelikleri hazırlanırken kolay anlaşılır bir dil kullanıldı mı?	,347	,000
4.Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?	,268	,007
10.Çevresel ve ekolojik duyarlılıkların çalışanlarınıza duyurulması konusunda uygulamalarınız var mıdır?	,212	,035

Oluşturulan politika ve prosedürlerin işletmenin büyüklüğü ile ilişkisi incelendiğinde, Tablo 13.’de ki Ki kare testi sonuçlarına göre; işletmenin ölçeği arttıkça uygulanan politika ve prosedürlerin de daha etkin bir şekilde ele alındığı görülmektedir.

İşletmelerin uyguladıkları, örgütsel ilke, politika ve prosedürlerin doküman olarak hazırlanırken kolay anlaşılabilir bir dilin kullanılmasına ve sürekli olarak güncelliğini koruyup, özen gösterilmesine büyük işletmelere doğru gidildikçe daha çok rastlanmaktadır. Ayrıca çalışanlar için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” nin doküman olarak hazırlanması, çevresel ve ekolojik duyarlılıkların çalışanlara duyurulması konusunda uygulamaların olması olasılığı da küçük işletmelere kıyasla büyük işletmelerde daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Politika ve Prosedürlerin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi İle İlişkisi

Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	χ	P
Politika ve Prosedürler		
1.Çalışanlarınız için örgütsel politika, ilke ve prosedürleri açıklayan bir doküman var mıdır?	,275	,021
2.Politika ve prosedürleriniz yasal gelişmelere uygunluk açısından son 12 ayda gözden geçirildi mi?	,275	,021
3.Politika, prosedür ve yönetmelikleri hazırlanırken kolay anlaşılır bir dil kullanıldı mı?	,275	,021
4.Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?	,273	,023
6.Her çalışandan işletmenin ilke ve politikalarını kabul ettiğine dair imza alıyor musunuz?	,335	,003
7.Çalışanların statü değişikliklerini, çalışma saatlerini, tatillerini, işe gelmemelerini, mesai ve özlük haklarını takip etmek için taslaklarınız mevcut mudur?	,247	,047
11.İnsan Hakları ile ilgili mevzuat değişikliklerine uygun biçimde çalışanların emekliliklerini yeniden düzenliyor musunuz?	,327	,004

Oluşturulan politika ve prosedürlerin işletmenin hukuksal yapısı ile arasında bir ilişki var mıdır? Sorusuna Tablo 14. 'de ki sonuçlara bakılarak, böyle bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Özellikle sermaye şirketlerinin, “Her çalışandan işletmenin ilke ve politikalarını kabul ettiğine dair imza alıyor musunuz?” ve “İnsan Hakları ile ilgili mevzuat değişikliklerine uygun biçimde çalışanların emekliliklerini yeniden düzenliyor musunuz?” sorularına verdikleri “evet” cevabı şahıs ve ortaklık şirketlerine kıyasla daha fazladır. Şahıs şirketleri politika ve prosedürlere ait sorulara ortaklık ve sermaye şirketlerine göre daha az “evet” yanıtını vermişlerdir.

Tablo 15. Politika ve Prosedürlerin Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi

Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı ve İlişkisi	χ	P
Politika ve Prosedürler		
2.Politika ve prosedürleriniz yasal gelişmelere uygunluk açısından son 12 ayda gözden geçirildi mi?	,260	,037
4.Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?	,319	,006

Oluşturulan politika ve prosedürlerin sektör ortalamasına göre karlılığı ile ilişkisine bakıldığında ise, karlılık arttıkça işletmelerin uyguladıkları politika ve prosedürlere ait çalışmaların da arttığı görülmektedir. Özellikle sektör ortalamasına göre karlılığı yüksek olan işletmeler, “Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?” sorusuna karlılığı düşük olan işletmelere göre çoğunluk “evet” yanıtı vermişlerdir. Sonuç olarak işletmelerin karlılıklarıyla uyguladıkları politika ve prosedürleri anlamlı olarak ilişkilendirildiği Ki kare testi sonuçlarından da görülmektedir.

Tablo 16. Politika ve Prosedürlerin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi

İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ve İlişkisi	χ	P
Politika ve Prosedürler		
1. Çalışanlarınız için örgütsel politika, ilke ve prosedürleri açıklayan bir doküman var mıdır?	,335	,000
2.Politika ve prosedürleriniz yasal gelişmelere uygunluk açısından son 12 ayda gözden geçirildi mi?	,343	,000
3. Politika, prosedür ve yönetmelikleri hazırlanırken kolay anlaşılır bir dil kullanıldı mı?	330	001
4.Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?	,342	,000
10.Çevresel ve ekolojik duyarlılıkların çalışanlarınıza duyurulması konusunda uygulamalarınız var mıdır?	259	009

Oluşturulan politika ve prosedürlerin insan kaynakları hizmeti satın alması ile ilişkisine bakıldığında ise, insan kaynakları hizmeti satın alan işletmelerin politika ve prosedürlere ait çalışmalara daha çok önem verdikleri görülmektedir. Çalışanlar için örgütsel politika, ilke ve prosedürleri açıklayan bir dokümanın varlığı ve bu dokümanın güncel olup kolay anlaşılır bir dilin kullanılması insan kaynakları hizmeti satın alan işletmelerde insan kaynakları hizmeti satın almayan işletmelere göre daha sık rastlanılmaktadır. Ayrıca “çalışma ve iş yapma ilkeleri” nin doküman olarak hazırlanması, çevresel ve ekolojik duyarlılıkların çalışanlara duyurulması konusunda uygulamaların olması insan kaynakları hizmeti satın alan işletmelerde almayan işletmelere göre daha fazla önemsendiği görülmektedir.

Tablo 17. İş Gücü Planlaması

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. İş-gücü planlamasını kolaylaştıracak örgüt şeması ve diğer planlama dokümanlarınız var mıdır?	73	77,7	21	22,3
2. Üretim gereksinimlerine göre personel ihtiyacı belirleyebiliyor musunuz?	94	100	0	0
3. Personel devir hızı, sektör ve iş kolu standartlarına uygun mu?	81	86,2	13	13,8
4. Oluşan boş kadroların nasıl doldurulacağını gösteren planlarınız var mıdır?	66	70,2	28	29,8

İşletmelerin iş gücü planlamasını anlamak için, 4 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 17. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin % 100’ü “Üretim gereksinimlerine göre personel ihtiyacı belirleyebiliyor musunuz?” sorusuna “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük düzeyde “evet” yanıtının verildiği soru ise “Oluşan boş kadroların nasıl doldurulacağını gösteren planlarınız var mıdır?” sorusu olmuştur. Genelde iş gücü planlaması sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 85’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 18. İş Gücü Planlamasının İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
İşgücü Planlaması		
4.Oluşan boş kadroların nasıl doldurulacağını gösteren planlarınız var mıdır?	,244	,015

İşletmelerin uyguladıkları iş gücü planlamalarının işletme büyüklüğü ile arasında bir ilişki var mıdır? Sorusunu cevaplarken ki kare testi sonuçlarından faydalanılmaktadır. Tablo 18. 'de ki sonuca göre, oluşan boş kadroların nasıl doldurulacağını gösteren planların varlığının işletmenin ölçeğinin büyümesi ile birlikte daha çok önemsedığı görülmektedir.

Tablo 19. İş Gücü Planlamasının Hukuksal Yapısı ile İlişkisi

Hukuksal Yapısı ve İlişkisi	χ	P
İşgücü Planlaması		
1. İş-gücü planlamasını kolaylaştıracak örgüt şeması ve diğer planlama dokümanlarınız var mıdır?	,311	,007

İşletmelerin iş gücü planlaması ile hukuksal yapısını ilişkilendirdiğimizde ise, iş-gücü planlamasını kolaylaştıracak örgüt şeması ve diğer planlama dokümanlarının varlığını ortaklık ve sermaye şirketlerinin şahıs şirketlerine göre daha çok önemsedikleri görülmektedir.

Tablo 20. Personel Bulma ve Seçme

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Güncel iş tanımlarınız var mıdır?	73	77,7	21	22,3
2. İşe alma ve iş anlaşmalarını uzatmadan sorumlu olanlar için prosedürleriniz var mıdır?	64	68,1	30	31,9
3. Çalışanlarınız için açık pozisyonların duyurulduğu sistemleriniz var mıdır?	71	75,5	23	24,5
4. İş başvuru formlarınız var mıdır?	86	91,5	8	8,5
5. İşletmenizin misyonu, vizyonu ve değerlerine uygun çalışan bulma imkanınız var mıdır?	56	59,6	38	40,9
6. Eleman temininde birim yöneticisinin beklentileri ile İK yöneticisinin beklentileri açık seçik olarak belirlenmiş midir?	87	92,6	7	7,4
7. İhtiyaçlarınıza göre potansiyel adaylara ulaşabilme ve adayları takip edebilme sistemleriniz var mıdır?	79	84,0	15	16,0
8. Eleman temini konusunda size yardım etmek isteyen kuruluşların uygunluğunu değerlendirebilecek sistemleriniz var mıdır?	60	68,8	34	36,2
9. İşletmenizin eleman temini için üçüncü şahıs veya firmalarla bağlayıcı anlaşmaları var mıdır?	61	64,9	33	35,1
10. Elektronik veya doğrudan iş başvurularını izleme ve değerlendirme yöntemleriniz var mıdır?	86	91,5	8	8,5
11. İş görüşmeleri yapma ve yeni elemanları işe yerleştirme hususunda eğitilmiş ve deneyimli çalışanlarınız var mı?	88	93,6	6	6,4
12. İş görüşmelerini arşivleyip saklıyor musunuz?	78	83,0	16	17,0
13. Eleman seçiminde testlerden yararlanıyor musunuz?	31	33,0	63	67,0
14. Referans kişilerden seçeceğiniz adayı kontrol ediyor musunuz?	93	98,9	1	1,1
15. Adayların eğitimle ilgili beyanlarını kontrol ediyor musunuz?	83	88,3	11	11,7
16. Taşeron hizmetlerinden yararlanmak için kullandığınız bir yönetmeliğiniz var mıdır?	13	13,8	81	86,2
17. Terfi ve işletme içinde iş yeri değişimleri, diğer çalışanlara duyuruluyor mu?	85	90,4	9	9,6

İşletmelerin personel bulma ve seçme çalışmalarını anlamak için, 17 maddelik soru grubundan faydalanmış bulunmaktadır. Tablo 20. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin %93'ü “Referans kişilerden seçeceğiniz adayı kontrol ediyor musunuz?” sorusuna “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “Taşeron hizmetlerinden yararlanmak için kullandığınız bir yönetmeliğiniz var mıdır?” sorusu olmuştur. Genelde personel bulma ve seçme sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 75’ine yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 21. Personel Bulma ve Seçmenin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
Personel Bulma ve Seçme		
1.Güncel iş tanımlarınız var mıdır?	,250	,012
2.İşe alma ve iş anlaşmalarını uzatmadan sorumlu olanlar için prosedürleriniz var mıdır?	,319	,001
7.İhtiyaçlarınıza göre potansiyel adaylara ulaşabilme ve adayları takip edebilme sistemleriniz var mıdır?	,236	,018
9.İşletmenizin eleman temini için üçüncü şahıs veya firmalarla bağlayıcı anlaşmaları var mıdır?	,250	,012
10.Elektronik veya doğrudan iş başvurularını izleme ve değerlendirme yöntemleriniz var mıdır?	,211	,036

İşletmelerin personel bulma ve seçme çalışmalarının işletme büyüklüğü ile ilişkisi incelendiğinde Tablo 21.’de ki Ki kare testi sonuçlarına göre, işletmenin ölçeği arttıkça personel bulma ve seçmeye yönelik gayretlerin de arttığı görülmektedir.

Personel bulma ve seçmeye yönelik çalışmalar işletme ölçeği büyüdükçe daha standart hale getirilmek istenmektedir. Bu sebepten dolayı işletmelerin çalışan sayısı arttıkça işletmeler, güncel iş tanımları, işe alma ve iş anlaşmalarını uzatmadan sorumlu olanlar için prosedürler, ihtiyaçlara göre potansiyel adaylara ulaşabilme ve adayları takip edebilme sistemleri oluşturmaktadırlar.

Ayrıca işletmeler, elektronik veya doğrudan iş başvurularını izleme ve değerlendirme yöntemleri oluşturarak ve personel temini konusunda 3. Şahıs ya da firmalarla

anlaşmalar yaparak istediği nitelikteki personeli firmalarına kazandırmayı amaçlayacaklardır.

Tablo 22. Personel Bulma ve Seçmenin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi

Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	χ	P
Personel Bulma ve Seçme		
8.Eleman temini konusunda size yardım etmek isteyen kuruluşların uygunluğunu değerlendirebilecek sistemleriniz var mıdır?	,302	,009
9.İşletmenizin eleman temini için üçüncü şahıs veya firmalarla bağlayıcı anlaşmaları var mıdır?	,301	,009

Personel bulma ve seçmenin işletmelerin hukuksal yapıları ile ilişkilerinin olup olmadığı Tablo 22.'de ki sonuçlardan görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya veri sağlayan şirketlerden sermaye şirketlerinin “Eleman temini konusunda size yardım etmek isteyen kuruluşların uygunluğunu değerlendirebilecek sistemleriniz var mıdır?” sorusuna ve “İşletmenizin eleman temini için üçüncü şahıs veya firmalarla bağlayıcı anlaşmaları var mıdır?” sorusuna verdikleri “evet” yanıtı ortaklık ve şahıs şirketlerine göre daha fazladır. Böylece, sermaye ve ortaklık şirketlerinin şahıs şirketlerine kıyasla personel bulma ve seçme uygulamalarını daha standart hale getirmek istedikleri görülmektedir.

Tablo 23. Personel Bulma ve Seçmenin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ile İlişkisi

İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ve İlişkisi	χ	P
Personel Bulma ve Seçme		
1.Güncel iş tanımlarınız var mıdır?	,285	,004
2.İşe alma ve iş anlaşmalarını uzatmadan sorumlu olanlar için prosedürleriniz var mıdır?	,225	,025
3.Çalışanlarınız için açık pozisyonların duyurulduğu sistemleriniz var mıdır?	,264	,008
4.İş başvuru formlarınız var mıdır?	,224	,026
7.İhtiyaçlarınıza göre potansiyel adaylara	,258	,009

ulaşabilme ve adayları takip edebilme sistemleriniz var mıdır?

8.Eleman temini konusunda size yardım etmek isteyen kuruluşların uygunluğunu değerlendirebilecek sistemleriniz var mıdır?	,357	,000
9.İşletmenizin eleman temini için üçüncü şahıs veya firmalarla bağlayıcı anlaşmaları var mıdır?	,452	,000
10.Elektronik veya doğrudan iş başvurularını izleme ve değerlendirme yöntemleriniz var mıdır?	,224	,026
12.İş görüşmelerini arşivleyip saklıyor musunuz?	,323	,001
13.Eleman seçiminde testlerden yararlanıyor musunuz?	,263	,008

İşletmelerin personel bulma ve seçmeye yönelik çalışmalarının insan kaynakları hizmeti satın alıp almaması ile ilişkisine bakıldığında ise, insan kaynakları hizmetleri satın alan işletmelerin çoğunun personel bulmaya yönelik çalışmalarını daha sağlıklı bir şekilde yürüttükleri görülmektedir.

Ayrıca insan kaynakları hizmeti satın alan işletmelerin çoğunun, personel temini için yardım almak istedikleri üçüncü şahıs ya da firmaların uygunluğunu değerlendirebilecek sistemleri mevcut olup, bağlayıcı anlaşmalar da yapmaktadırlar. İnsan kaynakları hizmeti satın alan firmaların geneli, iş görüşmelerini arşivleyip saklamakta, eleman seçiminde testlerden yararlanmakta, işe alma ve iş anlaşmalarını uzatmadan sorumlu olanlar için prosedürleri oluşturmakta, ihtiyaçlarına göre potansiyel adaylara ulaşabilme ve adayları takip edebilme sistemleri kurmakta, çalışanları için açık pozisyonların duyurulduğu sistemleri oluşturmakta, güncel iş tanımları ve iş başvuru formları geliştirmektedirler.

Tablo 24. Oryantasyon

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. İşe yeni başlayanlar için oryantasyon programınız var mı?	81	86,2	13	13,8
2. İşe yeni başlayanlar için aylık, iki aylık, üç aylık görev planlarınız var mı?	60	63,8	34	36,2

İşletmelerin oryantasyon uygulamalarını anlamak için, 2 sorudan faydalanılmış bulunmaktadır. Tablo 24. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin %86,2' si "İşe yeni başlayanlar için oryantasyon programınız var mı?" sorusuna "evet" yanıtını vermişlerdir. En düşük "evet" yanıtının verildiği soru ise "İşe yeni başlayanlar için aylık, iki aylık, üç aylık görev planlarınız var mı?" sorusu olmuştur. Genelde oryantasyon sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 75'ine yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 25. Eğitim

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Yıllık eğitim ihtiyaçları belirliyor musunuz?	84	89,4	10	10,6
2. Eğitim için bütçe hazırlayıp, bu bütçeyi takip ediyor musunuz?	78	83,0	16	17,0
3. Çalışanların becerilerini nasıl elde ettiklerini izlemek için yönteminiz var mı?	79	84,0	15	16,0
4. Çalışanların işletme içi eğitim faaliyetlerine katılımı hususunda kurallarınız var mı?	87	92,6	7	7,4
5. Öğrenciler için staj programınız var mıdır?	63	67,0	31	33,0
6. İş eğitimi programlarını tedarik ettiğiniz firmalar var mı?	35	37,2	59	62,8
7. Eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalarınız var mı?	67	71,3	27	28,7
8. İnsan Kaynakları Meslek örgütleri ile üyelik anlaşmalarınız var mı?	68	72,3	26	27,7
9. Çalışanların öğrendiklerini ne kadar uyguladıklarını ölçebiliyor musunuz?	87	92,6	7	7,4

İşletmelerin eğitim çalışmalarını anlamak için, 9 maddelik soru grubundan faydalanılmış bulunmaktadır. Tablo 25. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin %92.6 'sı "Çalışanların işletme içi eğitim faaliyetlerine katılımı hususunda kurallarınız var mı?" ve "Çalışanların öğrendiklerini ne kadar uyguladıklarını ölçebiliyor musunuz?" sorularına "evet" yanıtını vermişlerdir. En düşük "evet" yanıtının verildiği soru ise "İş eğitimi programlarını tedarik ettiğiniz

firmalar var mı?” sorusu olmuştur. Genelde eğitim sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 76’sına yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 26. Eğitimin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
Eğitim		
1.Yıllık eğitim ihtiyaçları belirliyor musunuz?	,253	,011
2.Eğitim için bütçe hazırlayıp, bu bütçeyi takip ediyor musunuz?	,255	,010
3.Çalışanların becerilerini nasıl elde ettiklerini izlemek için yönteminiz var mı?	,288	,003
5.Öğrenciler için staj programınız var mıdır?	,407	,000
6.İş eğitimi programlarını tedarik ettiğiniz firmalar var mı?	,304	,002
8.İnsan kaynakları meslek örgütleri ile üyelik anlaşmalarınız var mı?	,293	,003

İşletmelerin eğitim faaliyetleri ile işletme büyüklüğü arasında bir ilişki var mıdır? Sorusuna Ki kare testi sonuçlarına bakarak cevap verebilir. Tablo 26. ‘da ki sonuçlara göre işletme ölçeği büyüdükçe eğitim faaliyetlerine gösterilen önem de artmaktadır. Özellikle öğrenciler için staj programının olması orta ve büyük işletmelerde küçük işletmelere oranla daha fazladır.

Tablo 27. Eğitimin Endüstri Çevresi İle İlişkisi

Endüstri Çevresi ve İlişkisi	χ	P
Eğitim		
7. Eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalarınız var mı?	,443	,000
8.İnsan Kaynakları Meslek örgütleri ile üyelik anlaşmalarınız var mı?	,266	,028

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinin endüstri çevresi ile ilişkisine bakıldığında Tablo 27. ‘de ki verilere göre, “İnsan Kaynakları Meslek örgütleri ile üyelik anlaşmalarınız var mı?” ve “Eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalarınız var mı?”

sorularına üretim sektöründeki işletmeler hizmet sektöründeki işletmelere göre daha fazla “evet” yanıtını vermişlerdir. Böylece üretim sektöründeki işletmelerin hizmet sektöründeki işletmelere göre İnsan Kaynakları Meslek örgütleri ile daha çok işbirliği içinde oldukları görülmektedir.

Tablo 28. Eğitimin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi

Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	χ	P
Eğitim		
5.Öğrenciler için staj programınız var mıdır?	,339	,002
6.İş eğitimi programlarını tedarik ettiğiniz firmalar var mı?	,245	,049
7.Eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalarınız var mı?	,259	,034

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinin işletmelerin hukuksal yapıları ile ilişkisi var mıdır? Sorusunun cevabı Ki kare testi ile açıklanabilir. Tablo 28. 'de ki Ki kare testi sonuçlarına göre; böyle bir ilişkinin olduğunu, sermaye ve ortaklık şirketlerinin şahıs şirketlerine göre eğitim faaliyetlerine verdikleri önemin artmış olduğu ihtimali de görülmektedir. Böylece sermaye ve ortaklık şirketlerinin iş eğitimi programları için firmalar tedarik edebilmeleri, eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalar yapmaları ve öğrenciler için staj programları oluşturmaları şahıs şirketlerine göre daha sağlıklı bir şekilde ilerlemektedir sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 29. Eğitimin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması İle İlişkisi

İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ve İlişkisi	χ	P
Eğitim		
2.Eğitim için bütçe hazırlayıp, bu bütçeyi takip ediyor musunuz?	271	006
5.Öğrenciler için staj programınız var mıdır?	,361	,000
6.İş eğitimi programlarını tedarik ettiğiniz firmalar var mı?	,357	,000
7.Eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalarınız var mı?	,227	,000
8.İnsan Kaynakları Meslek örgütleri ile üyelik anlaşmalarınız var mı?	,258	,010

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinin insan kaynakları hizmeti satın alması ile ilişkisine bakıldığında, araştırmaya veri sağlayan firmalardan insan kaynakları hizmeti satın alanların alamayanlara oranla daha fazla dışarıdan eğitim hizmeti almakta, eğitim için bütçe ayırmakta ve bunun için anlaşmalar yapmaktadır. Ayrıca insan kaynakları hizmeti satın alan firmaların çoğu, insan kaynakları meslek örgütleri ile anlaşmalar yapmakta ve öğrenciler için staj programları sağlamaktadırlar. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları hizmeti satın alan firmaların eğitim faaliyetlerini daha koordineli bir şekilde yürüttüklerini ve insan kaynakları meslek örgütleri ile daha çok işbirliği içine girdikleri görülmektedir.

Tablo 30. Eğitimin Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi

Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı ve İlişkisi	χ	P
Eğitim		
3.Çalışanların becerilerini nasıl elde ettiklerini izlemek için yönteminiz var mı?	,317	,006
5.Öğrenciler için staj programınız var mıdır?	,253	,044

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinin sektör ortalamasına göre karlılığı ile ilişkisine bakıldığında ise, karlılık oranları üstünde ve normal olan firmaların çoğu “Çalışanların becerilerini nasıl elde ettiklerini izlemek için yönteminiz var mı?” sorusuna “evet” yanıtını vermişlerdir. Ayrıca sektör ortalamasına göre karlılıkları üstünde ve normal olan firmaların öğrenciler için staj olanaklarının karlılıkları düşük olan firmalara göre daha çok olduğu da görülmektedir.

Tablo 31. Ücret ve Maaş

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Çalışanların ücret ve maaşlarını belirlemede kullandığınız bir yönteminiz var mı?	77	81,9	17	18,1
2. Ücret ve maaş belirlemek için “iş değerlendirme” yöntemlerinden yararlanıyor musunuz?	84	89,4	10	10,6
3. Çalışanın Ücreti ve maaşı ile performansını ilişkilendirdiniz mi?	85	90,4	9	9,6

4. Ücret ve maaş belirleme süreci temel işletme performansına göre belirlenmiş midir?	69	73,4	25	26,6
5. Ücret veya maaş stratejinizi bütün çalışanlarla paylaşıyor musunuz?	44	46,8	50	53,2
6. Çalışanlar kendi ücretlerinin nasıl belirlendiğini anlıyorlar mı?	85	90,4	9	9,6
7. Ücret veya maaş haricinde çalışanlarınıza sunduğunuz özlük haklarının işletmenizin stratejisine uygunluğunu gözden geçirdiniz mi?	82	87,2	12	12,8
8. Sizin dışınızda sektörde ki diğer işletmelerin ücret sistemlerini inceliyor musunuz?	81	86,2	13	13,8
9. Etkili performans gösteren çalışanlarınızı prim veya diğer yöntemlerle ödüllendiriyor musunuz?	73	77,7	21	22,3

İşletmelerin ücret ve maaş uygulamalarını anlamak için, 9 maddelik soru grubundan faydalanmış bulunmaktadır. Tablo 31. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin %90,4'ü “Çalışanın Ücreti ve maaşı ile performansını ilişkilendirdiniz mi?” ve “Çalışanlar kendi ücretlerinin nasıl belirlendiğini anlıyorlar mı?” sorularına “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “Ücret veya maaş stratejinizi bütün çalışanlarla paylaşıyor musunuz?” sorusu olmuştur. Genelde ücret ve maaş sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 80'ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 32. Ücret ve Maaş İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
Ücret ve Maaş		
3. Çalışanın ücreti ve maaşı ile performansını ilişkilendirdiniz mi?	,233	,020
8. Sizin dışınızda sektörde ki diğer işletmelerin ücret sistemlerini inceliyor musunuz?	,252	,012

İşletmelerin ücret ve maaş uygulamalarının işletmenin büyüklüğü ile ilişkisini incelemek için Ki kare testi sonuçlarından faydalanılmaktadır. Bu sonuçlara göre, orta

ve büyük ölçekli işletmelerin sektördeki diğer işletmelerin ücret ve maaş sistemlerini küçük ölçekli işletmelere göre daha çok incelediklerini ve çalışanın ücreti ve maaşı ile performansını ilişkilendirmesinin küçük ölçekli işletmelere kıyasla daha çok yapıldığı görülmektedir.

Tablo 33. Ücret ve Maaşın Endüstri Çevresi İle İlişkisi

Endüstri Çevresi ve İlişkisi	χ	P
Ücret ve Maaş		
2.Ücret ve maaş belirlemek için “iş değerlendirme” yöntemlerinden yararlanıyor musunuz?	,267	,027
3.Çalışanın ücreti ve maaşı ile performansını ilişkilendirdiniz mi?	287	015
4.Ücret ve maaş belirleme süreci temel işletme performansına göre belirlenmiş midir?	320	005
5.Ücret veya maaş stratejinizi bütün çalışanlarla paylaşıyor musunuz?	262	032

İşletmelerin ücret ve maaş uygulamalarının endüstri çevresi ile ilişkisi var mıdır? Sorusunun cevabını Tablo 33.’deki sonuçlara bakarak böyle bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olacaktır. Genel olarak üretim sektöründeki firmaların çoğu “Ücret ve maaş belirleme süreci temel işletme performansına göre belirlenmiş midir?” sorusuna “evet“ yanıtını vermişlerdir. Ayrıca üretim sektöründe ki firmalar hizmet sektöründeki firmalara göre çalışanların ücret ve maaşını performansı ile daha çok ilişkilendirmekte olduğu görülmektedir. Ayrıca üretim sektöründe ki firmaların, çalışanların ücret ve maaşını belirlemek için “iş değerlendirme” yöntemlerinden daha çok yararlanmakta oldukları sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 34. Ücret ve Maaşın Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi

Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı ve İlişkisi	χ	P
Ücret ve Maaş		
5. Ücret veya maaş stratejinizi bütün çalışanlarla paylaşıyor musunuz?	254	043

İşletmelerin ücret ve maaş uygulamalarının sektör ortalamasına göre karlılığı ile ilişkisine bakıldığında ise karlılığı yüksek olan işletmelerin çoğu “Ücret veya maaş stratejinizi bütün çalışanlarla paylaşıyor musunuz?” sorusuna karlılığı düşük olan işletmelere göre daha çok “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 35. Performans Değerlendirme

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. İşletme açısından önemli sonuçları ölçebilen performans değerlendirme sisteminiz var mıdır?	79	84,0	15	16,0
2. Uyguladığınız performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin çalışanları yönlendirmesine destek veriyor mu?	82	87,2	12	12,8
3. Performans değerlendirme sistemleriniz “iş tanımlarını” performans değerlendirme aracı olarak kullanıyor mu?	78	83,0	16	17,0
4. Bireysel performansta belirlenen eğitim ihtiyaçlarını takip edebiliyor musunuz?	74	78,7	20	21,3
5. Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?	40	42,6	54	57,4
6. Performans değerlendirmeye ilişkin bilgiler çalışanların bireysel dosyalarına ekleniyor mu?	45	47,9	49	52,1

İşletmelerin performans değerlendirme uygulamalarını anlamak için, 6 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 35. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin %87,2’si “Uyguladığınız performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin çalışanları yönlendirmesine destek veriyor mu?” sorusuna “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?” sorusu olmuştur. Genelde performans değerlendirme sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 70’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 36. Performans Değerlendirmenin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi

Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	χ	P
Performans Değerlendirme		
5. Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?	,267	,027

İşletmelerin performans değerlendirme uygulamaları ile hukuksal yapısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise, sermaye şirketlerinin “Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?” sorusuna şahıs ve ortaklık şirketlerinden daha çok “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 37. Performans Değerlendirmenin Endüstri Çevresi ile İlişkisi

Endüstri Yapısı ile İlişkisi	χ	P
Performans Değerlendirme		
1.İşletme açısından önemli sonuçları ölçebilen performans değerlendirme sisteminiz var mıdır?	,325	,004
2.Uyguladığınız performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin çalışanları yönlendirmesine destek veriyor mu?	,476	,000
3.Performans değerlendirme sistemleriniz “iş tanımlarını” performans değerlendirme aracı olarak kullanıyor mu?	,333	,003
4.Bireysel performansta belirlenen eğitim ihtiyaçlarını takip edebiliyor musunuz?	,442	,000
5.Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?	,246	,048

İşletmelerin performans değerlendirme uygulamaları ile endüstri çevresi ile ilişkisine bakıldığında Tablo 37.’ de ki verilere göre, üretim sektöründeki işletmeler hizmet sektöründeki işletmelere göre “Bireysel performansta belirlenen eğitim ihtiyaçlarını takip edebiliyor musunuz?” ve “Uyguladığınız performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin çalışanları yönlendirmesine destek veriyor mu?” sorularına daha çok evet yanıtını verdikleri görülmektedir. Ayrıca üretim sektöründeki işletmelerin performans değerlendirme sistemleri “iş tanımlarını” performans değerlendirme aracı olarak

kullanmaları, performans değerlendirme sistemleri oluşturmaları ve performans değerlendirmeye ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alınıyor olması hizmet sektöründeki işletmelere oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alması ile İlişkisi

İnsan kaynakları Hizmeti Satın Alması ile İlişkisi	χ	P
Performans Değerlendirme		
5. Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?	,240	,016
6. Performans değerlendirmeye ilişkin bilgiler çalışanların bireysel dosyalarına ekleniyor mu?	,246	,014

İşletmelerin performans değerlendirme uygulamaları ile insan kaynakları hizmeti satına alıp almaması ile ilişkisine baktığımızda, performans değerlemeye ait evraklarda hem çalışanın hem de yöneticinin imzasının alınması ve bu bilgilerin çalışanların bireysel dosyalarına ekleniyor olması insan kaynakları hizmeti satın alanların almayan işletmelere oranla bu işlemleri daha fazla önemsedikleri sonucu çıkmaktadır.

Tablo 39. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Bütün çalışanlarınızın görüp okuyabileceği “iş sağlığı ve iş güvenliği” kurallarınız var mıdır?	86	91,5	8	8,5
2. “İş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonunuz var mıdır?	86	91,5	8	8,5
3. “İş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonunda sertifikalı elemanlarınız var mıdır?	84	86,4	10	10,6
4. İlk yardım konusunda yeterli sayıda eğitimli elemanınız var mıdır?	82	87,2	12	12,38
5. İşletmenizde “tehlikeli materyaller” eğiticisi	80	85,1	14	14,9

var mıdır?				
6. Çalışanlarınız “iş sağlığı ve iş güvenliği” konusunda kendi sorumluluklarını biliyorlar mı?	87	92,6	7	7,4
7. İşletmenizde “iş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonu düzenli olarak kontrol ve incelemeler yapıyor mu?	86	91,5	8	8,5
8. Çalışanlarınız ve yöneticileriniz koruyucu ekipmanların kullanımı konusunda eğitim aldılar mı?	87	92,6	7	7,4
9. İşletmenizdeki “iş sağlığı ve iş güvenliği” ekipmanları uygun bir şekilde gözden geçiriliyor mu?	87	92,6	7	7,4
10. İşletmenizde iş sahası incelemeleri yapmak için belirlenmiş süreçleriniz var mıdır?	85	90,4	9	9,6
11. Çalışanlarınıza mümkün olduğunca yazılı iş yapma talimatları veriyor musunuz?	69	73,4	25	26,6
12. Gerekli durumlarda başvurulabilecek acil durum planınız var mıdır?	78	83,0	16	17,0
13. İşletmenizde “iş güvenliği” ni disiplinli davranışla ilişkilendiren politikalarınız var mıdır?	82	87,2	12	12,8

İşletmelerin iş sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarını anlamak için, 13 maddelik soru grubundan faydalanmış bulunmaktadır. Tablo 39. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin “İşletmenizdeki “iş sağlığı ve iş güvenliği” ekipmanları uygun bir şekilde gözden geçiriliyor mu?” , “Çalışanlarınız ve yöneticileriniz koruyucu ekipmanların kullanımı konusunda eğitim aldılar mı?” , “Çalışanlarınız “iş sağlığı ve iş güvenliği” konusunda kendi sorumluluklarını biliyorlar mı?” sorularına%92.6’sı “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “Çalışanlarınıza mümkün olduğunca yazılı iş yapma talimatları veriyor musunuz?” sorusu olmuştur. Genelde iş sağlığı ve iş güvenliği sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 90’na yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 40. İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
İş Sağlığı ve İş Güvenliği		
1.Bütün çalışanlarınızın görüp okuyabileceği “iş sağlığı ve iş güvenliği” kurallarınız var mıdır?	,211	,036
2.“İş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonunuz var mıdır?	,211	,036
3.“İş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonunda sertifikalı elemanlarınız var mıdır?	,253	,011
4. İlk yardım konusunda yeterli sayıda eğitimli elemanınız var mıdır?	,290	,003
5.İşletmenizde “tehlikeli materyaller” eğiticisi var mıdır?	,271	,006
7. İşletmenizde “iş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonu düzenli olarak kontrol ve incelemeler yapıyor mu?	,211	,036
11. Çalışanlarınıza mümkün olduğunca yazılı iş yapma talimatları veriyor musunuz?	,276	,005
12.Gerekli durumlarda başvurulabilecek acil durum planınız var mıdır?	,355	,000
13.İşletmenizde “iş güvenliği” ni disiplinli davranışla ilişkilendiren politikalarınız var mıdır?	,232	,021

İşletmelerin iş sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarını işletme büyüklüğü ile ilişkilendirildiğinde Tablo 40.’da ki Ki kare testi sonuçlarına göre, işletme ölçeği büyüdükçe iş sağlığı ve iş güvenliğine ait çalışmaların da daha çok önemsendiği görülmektedir. İş sağlığı ve iş güvenliği adına yapılan çalışmalar, personel sayısının artmasıyla birlikte daha fazla sistematik kontrollerle desteklenmiştir. Bu konu ile ilgili gerekli uzmanların ve materyallerin sağlanmasıyla birlikte yasal gelişmelere uyumda da daha fazla önem verildiği sonucuna varılabilir. Ayrıca bu konu sadece prosedürlerle sınırlandırılmayıp, işletmede “iş güvenliği” ni disiplinli davranışla ilişkilendiren politikaların da büyük işletmelere doğru gidildikçe arttığı görülmektedir.

Tablo 41. İşten Ayrılmalar

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Çalışanın iş akdinin hangi koşullarda sonlandırılacağına ilişkin bir politikanız var mıdır?	91	96,8	3	3,2
2. İşten ayrılmadan önce, ayrılacak kişiden borçlarını ödemesi hususunda imzalı belge alıyor musunuz?	64	68,1	30	31,9
3. Çalışma yasalarını da göz önüne alarak işletmenizle ilişkisini kesen her çalışana gerekli ödemeleri ve çalışma evraklarını veriyor musunuz?	94	100	0	0
4. İşletmenizden ayrılan bir çalışan hakkında mevcuttaki diğer çalışanlara bilgi veriyor musunuz?	75	79,8	19	20,2
5. İşletmenizden ayrılan çalışanlara “referans” verme hususunda bir politikanız var mıdır?	88	93,6	6	6,4
6. İşten ayrılanlarla “işten ayrılma görüşmeleri” yapıyor musunuz?	83	88,3	11	11,7
7. İşten ayrılmaya karar veren çalışanlarınıza kariyer danışmanlığı sağlıyor musunuz?	25	26,6	69	73,4

İşletmelerin işten ayrılmalara ait çalışmalarını anlamak için, 7 maddelik soru grubundan faydalanılmış bulunmaktadır. Tablo 41. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin “Çalışma yasalarını da göz önüne alarak işletmenizle ilişkisini kesen her çalışana gerekli ödemeleri ve çalışma evraklarını veriyor musunuz?” sorusuna %100’ü “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “İşten ayrılmaya karar veren çalışanlarınıza kariyer danışmanlığı sağlıyor musunuz?” sorusu olmuştur. Genelde işten ayrılmalar sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 80’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 42. İşten Ayrılmaların Endüstri Çevresi İle İlişkisi

Endüstri Çevresi ve İlişkisi	χ	P
İşten Ayrılmalar		
5. İşletmenizden ayrılan çalışanlara “referans” verme hususunda bir politikanız var mıdır?	,278	,020

İşletmelerin işten ayrılma uygulamaları endüstri çevresi ile ilişkilendirildiğinde Tablo 42.'de ki Ki kare testi sonuçlarına göre, “İşletmenizden ayrılan çalışanlara “referans” verme hususunda bir politikanız var mıdır?” üretim yapan işletmelerin hizmet üreten işletmelere oranla daha fazla evet yanıtının verildiği görülmektedir.

Tablo 43. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. İnsan Kaynakları Bilgi sistemini sürekli güncel kılan bir yönteminiz var mıdır?	64	68,1	30	31,9
2. Çalışanlarınıza yönelik bilgileri sürekli izleme ve raporlama sisteminiz var mıdır?	70	74,5	24	25,5
3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminizin güvenlik açısından önlemleri alınmış mıdır?	74	78,7	20	21,3

İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemine ait çalışmalarını anlamak için, 3 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 43. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin “İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminizin güvenlik açısından önlemleri alınmış mıdır?” sorusuna %78.7’ si “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “İnsan Kaynakları Bilgi sistemini sürekli güncel kılan bir yönteminiz var mıdır?” sorusu olmuştur. Genelde insan kaynakları bilgi sistemi sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 70’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 44. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi		
1. İnsan Kaynakları Bilgi sistemini sürekli güncel kılan bir yönteminiz var mıdır?	,319	,001
2. Çalışanlarınıza yönelik bilgileri sürekli izleme ve raporlama sisteminiz var mıdır?	,214	,034
3.İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminizin güvenlik açısından önlemleri alınmış mıdır?	,279	,005

İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemine ait çalışmalarının işletme büyüklüğü ile ilişkisine bakıldığında ise, insan kaynakları bilgi sistemine dair çalışmaların işletme ölçeği arttıkça, daha da artmış olduğunu görülmektedir. İşletmedeki çalışan sayısının artmasıyla birlikte işletmede insan kaynaklarına ait bilgilerin sürekli izlenip, raporlanması ve böylece insan kaynakları bilgi sistemini sürekli güncel kılınıp güvenlik açısından önlemlerinin alınması artık bir gereksinim haline dönüşmüştür.

Tablo 45. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Hukuksal Yapısı ile İlişkisi

Hukuksal Yapısı ile İlişkisi	χ	P
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi		
1. İnsan Kaynakları Bilgi sistemini sürekli güncel kılan bir yönteminiz var mıdır?	,289	,014
2. Çalışanlarınıza yönelik bilgileri sürekli izleme ve raporlama sisteminiz var mıdır?	,266	,028
3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminizin güvenlik açısından önlemleri alınmış mıdır?	,315	,006

İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemine ait çalışmalarının hukuksal yapısı ile ilişkisinde Tablo 45.'de ki Ki kare testi sonuçlarına göre, insan kaynakları bilgi sistemine ait çalışmaları ortaklık ve sermaye şirketlerinin şahıs şirketlerine kıyasla daha çok önemsendiği görülmektedir.

Tablo 46. Özel Hayat

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
1. Çalışanın özel hayatının korunmasına ilişkin politikalarınız var mıdır?	61	64,9	33	35,1
2. Özel hayatın gizliliğine ilişkin kayıt sisteminizi güncelliyor musunuz?	54	57,4	40	42,6
3. Çalışanlarınıza ilişkin bireysel bilgilerin toplanması, kullanılması ve açıklanmasını güvenceye aldınız mı?	74	78,7	20	21,3

İşletmelerin özel hayata ilişkin uygulamalarını anlamak için, 3 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 46. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin “Çalışanlarınıza ilişkin bireysel bilgilerin toplanması, kullanılması ve açıklanmasını güvenceye aldınız mı?” sorusuna %78,7’si “evet” yanıtını vermişlerdir. En düşük “evet” yanıtının verildiği soru ise “Özel hayatın gizliliğine ilişkin kayıt sisteminizi güncelliyor musunuz?” sorusu olmuştur. Genelde özel hayat sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde ise % 70’ne yakın olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Tablo 47. Özel Hayatın Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı İle İlişkisi

Sektör Ortalamasına Göre Karlılığı ve İlişkisi	χ	P
Özel Hayat		
3. Çalışanlarınıza ilişkin bireysel bilgilerin toplanması, kullanılması ve açıklanmasını güvenceye aldınız mı?	,284	,018

İşletmelerin özel hayata ilişkin uygulamalarını sektör ortalamasına göre karlılığı ile ilişkilendirildiğinde Ki kare testi sonuçlarına göre, “Çalışanlarınıza ilişkin bireysel bilgilerin toplanması, kullanılması ve açıklanmasını güvenceye aldınız mı?” sorusuna sektör ortalamasına göre karlılığı yüksek ve normal olan işletmelerin düşük olanlara kıyasla daha çok “evet” yanıtını vermiş oldukları görülmektedir.

Tablo 48. Firmanın Hukuki Yapısı

	N	%
1. Şahıs	9	9,6
2. Ortaklık	70	74,5
3. Sermaye Şirketi	15	16,0

Firmaların hukuki yapılarını anlamak için, şahıs, ortaklık ve sermaye şirketi olarak 3 gruba ayrılmıştır. Tablo 48. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin % 9,6’sı şahıs, % 74,5’i ortaklık ve %16’sı sermaye şirkettir.

Tablo 49. Sektör Ortalamasına Göre Karlılık

	N	%
1. Üstünde	29	30,9
2. Altında	10	10,6
3. Normal	52	55,3
4. Missing	3	3,2

İşletmeleri sektör ortalamalarına göre, sektör ortalamasının üstünde, sektör ortalamasının altında ve sektör ortalamasına göre normal ve karlılığı belli olmayan olarak 4 grupta incelenmektedir. Tablo 49. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin % 30,9'u sektör ortalamasının üstünde, % 10,6'sı sektör ortalamasının altında, %55,3'ünün sektör ortalamasına göre normal karlılıkları olduğu ve %3,2'sinin de karlılığı belli olmayan şirketler grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 50. İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alıyor musunuz?

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alıyor musunuz?	34	36,2	60	63,8

İşletmelere insan kaynakları hizmeti satın alıp almadıkları sorulmaktadır. Tablo 50. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin verdikleri cevaplara göre, % 36,2'sinin insan kaynakları hizmeti satın aldığını % 63,8'inin de insan kaynakları hizmeti satın almadığı sonucu görülmektedir.

Tablo 51. İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Almasının İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alıyor musunuz?	,361	,000

İşletmelerin insan kaynakları hizmeti satın alıp almaması ile işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiye bakıldığında çalışan sayısının artmasıyla birlikte insan kaynakları hizmetinin de satın alınması ihtimalinin artmış olduğu görülmektedir.

Tablo 52. İşletmenizde İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu ?

İşletmenizde İnsan Kaynakları Birimi Mevcut mu?	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
	24	25,5	70	74,5

İşletmelere insan kaynakları departmanlarının mevcut olup olmadığını sorulmuştur. Tablo 52. incelendiğimizde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin verdikleri cevaplara göre, % 25,5'inin insan kaynakları biriminin var olduğunu % 74,5'sinin de insan kaynakları biriminin yok olduğu sonucu görülmektedir.

Tablo 53. İşletmede İnsan Kaynakları Biriminin Mevcutluğunun İşletme Büyüklüğü İle İlişkisi

İşletme Büyüklüğü ve İlişkisi	χ	P
İnsan kaynakları departmanınız mevcut mu?	,490	,000

İşletmede insan kaynakları biriminin olması ile işletmenin büyüklüğü arasında bir ilişki var mıdır? Ki kare testi böyle bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. İşletme ölçeği arttıkça, insan kaynakları departmanı olması ihtimali de artmaktadır.

Tablo 54. Çalışan Sayısı

	N	%
Küçük	49	52,1
Orta	45	47,9

İşletmeleri küçük ve orta olmak üzere 2 gruba ayrılmıştır. Tablo 54. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin % 52.1'i küçük ve % 47.9'unun orta ölçekli işletmelerden olduğunu görülmektedir.

Tablo 55. Temel Faaliyet Alanına göre İşletmeler

	N	%
İmalat	76	80,8
Hizmet	18	19,1

İşletmeleri temel faaliyet alanlarına göre 2 gruba ayrılmıştır. Tablo 55. incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan işletmelerin %80.8'inin imalat ve % 19.1'inin de hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

4.7.Sonuç

Globalleşen ticaret anlayışı ile birlikte işletmelerde ki yönetim anlayışları da değişime uğramaktadır. Özellikle küçük işletmelerin kendilerini yenilemesi ve sürekli değişken piyasa koşulları içerisinde kaybolmadan varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabette üstünlük sağlayacak yollara başvurmaları gerekmektedir. Rekabette üstünlük sağlamanın önemli bir yolu ise, insan kaynaklarının etkin kullanımıyla gerçekleşmektedir. Bunun için işletmelerin geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak daha etkin ve gelişmiş yollara başvurmaları şarttır.

İnsan kaynakları yönetimini iyi bir şekilde yürütemeyen işletmeler, yanlış insan kaynakları politikalarıyla pek fazla yol alamayacak ve bir süre sonra gerileyip yok olacaklardır. Bu yüzden, işletmelerin artık patron temelli yönetim anlayışından uzaklaşarak, insan kaynakları fonksiyonlarının eksiksiz yerine getirildiği profesyonel insan kaynakları yönetimi anlayışı ile hareket etmeleri sağlanmalıdır. Örneğin, üretim yapan bir firmada performans değerlendirme sistemlerinin önemsenmemesi çalışanlar arasında hantallığa, iş doyumsuzluğuna hatta firma için üretimde düşmelerin yaşanmasına bile neden olabilir. Ya da pazarlama yapan bir firmada yanlış personel seçimi, işletmeler açısından piyasa etkinliğinin yitirilmesine hatta kurumsal imajın zedelenmesine dahi yol açabilmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinden birinin etkin kullanılmaması örneklerde olduğu gibi birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Birçok KOBİ, hala insan kaynaklarına ait getirilen yasal

sorumlulukların haricinde bir iş yapmayı gereksiz ve zaman kaybı olarak gördüğünden çok fazla büyüymeden rekabet ortamında yok olabilirler.

Bundan dolayı KOBİ'lerin insan kaynakları yönetimine dair çalışmalarının iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle KOBİ'lerin, insan kaynakları yönetiminde ki faaliyetlerini kendilerine has özellikleri ile birleştirerek rekabette ayırt edici olabilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü KOBİ'lerin kendilerine has özellikleri büyük firmalara göre birçok üstün yönünü de beraberinde getirmektedir. Bu özelliğini kullanabilen KOBİ'ler, insan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle rekabet ortamından sıyrılacaklarının farkına varabilmektedirler.

Araştırmada, Adana'daki KOBİ türündeki işletmelerde insan kaynakları fonksiyonlarının hangisinin ön plana çıktığı, hangisinin geri planda kaldığı ve Adana KOBİ'lerinin insan kaynağı yönetimi faaliyetlerinin firmaya has özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği üzerinde durulmuştur. Buradan hareketle ilk olarak, ana değişkenlere ait alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerine ve birbirlerini nasıl etkilediğine bakılmıştır. Bu kapsamda araştırmada insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin 13 temel alt boyutunun firmanın insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarından hareketle, işletmelerin ölçekleri büyüdükçe insan kaynağı departmanına olan ihtiyaç artmıştır. Ayrıca, çalışan sayısının artması ile birlikte de dışarıdan insan kaynakları hizmeti satın alma olasılığının arttığı tespit edilmiştir. Yani işletmeler, hem çalışan sayısını hem de kapasitesini arttırmaya başladıkça insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmede yetersiz kalmakta ve insana olan ihtiyacın önemini daha çok algılamaktadırlar.

Böylece yapılan araştırmada insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından; iş yeri verimliliği ve örgüt ikliminin, politika ve prosedürlerin, iş gücü planlamasının, personel bulma ve seçmenin, eğitimin, ücret ve maaşın, iş sağlığı ve güvenliğinin, insan kaynakları bilgi sisteminin ve İK hizmeti satın almasının işletme büyüklüğü ile ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin çalışan sayısının artması ile birlikte insan kaynakları yönetimine ait fonksiyonların da daha fazla önemsendiği görülmektedir.

Ayrıca, işletmelerin hukuksal yapılarının da şahıs şirketlerinden anonim şirketlere doğru gidildikçe İKY fonksiyonlarından; iş yeri verimliliği ve örgüt ikliminin, politika ve prosedürlerin, iş gücü planlamasının, personel bulma ve seçmenin, eğitimin, performans değerlemenin ve insan kaynakları bilgi sisteminin hukuksal yapıları ile ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Buradan, kurumsallaşma yolunda ilerleyen firmaların insan kaynakları süreçlerinde daha özverili oldukları sonucu çıkmaktadır.

İşletmelerin karlılıklarının artmasıyla; iş yeri verimliliği ve örgüt iklimine, politika ve prosedürlere, eğitime, ücret ve maaşa ve özel hayata ilişkin uygulamaların daha çok önemsendiği görülmektedir. Karlılığı artan bir işletmenin, çalışanı ile sağlamış olduğu bu kazancı yok saymayarak bu verimliliğin ve performansın sürdürülmesini sağlayacak yollara başvuracaktır.

Bir diğer unsur da, insan kaynakları hizmeti satın alan işletmelerin; iş yeri verimliliği ve örgüt iklimi, personel bulma ve seçme, eğitim, politika ve prosedürlere ve performans değerlendirme ile ilişkileri gibi İKY faaliyetlerinde daha etkin rol oynadığı tespit edilmiştir. Böylece, İK hizmeti satın alan işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini daha standart hale getirmek istedikleri sonucu çıkmaktadır.

Son olarak araştırmada, üretim yapan işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitimi, ücret ve maaşı, performans değerlemeyi ve işten ayrılmaları hizmet üreten işletmelerden daha çok önemsedikleri çıkarılmaktadır. Üretim yapan işletmelerin, üretimde uzmanlık alanlarının gelişmesinden kaynaklı hizmet sektöründeki işletmelere oranla insan kaynakları uygulamalarını daha çok önemsedikleri sonucuna varılabilir.

4.8.Öneriler

İşletmeler sürekli değişen piyasa koşulları ve yönetsel özellikleri ile daima aktiftirler. Bu kadar aktif rol oynayan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını da doğru biçimde uygulamaları gerekmektedir. Bu yüzden Adana'daki KOBİ türündeki işletmeler üzerine yapılan bu araştırmada, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilişkilendirilen ve anlamlı bulunan faaliyetlere yer verilmiştir.

İşletmelerin etkinliğini ve verimliliğini tam olarak yerine getirebilmesi için İKY fonksiyonlarını bir bütünlük içerisinde ele almaları gerekmektedir. Yapılan araştırmada verilen cevaplara göre, işletmelerin verimliliğinin sağlanması için işyerindeki sağlık ve zindelik gibi çalışanlara destek programlarına daha fazla önem verilmesi gerektiği görülmektedir. Çünkü bu unsur, çalışanların aralarındaki ilişkilerinin güçlenmesinde ve aidiyet duygusunun gelişmesinde büyük rol oynamaktadır.

Çalışanların güvenlik ihtiyacının sağlanabilmesi için, taciz ve saldırgan davranışlara ilişkin yazılı disiplin kurallarının oluşturulmasına önem verilmesi gerekmektedir. İşletmelerin personel seçiminde doğru karar verilebilmesi için ise, personel seçmeye yönelik testlerden daha fazla faydalanılması yerinde olacaktır. Kişilik, yetenek, bilgi testleriyle potansiyel çalışanı işe yerleştirmeden kendisine ait verilere daha kolay ulaşılabilir. Ayrıca, hem işe hem de kurum kültürüne uyum sağlayabilen personele ulaşmak kurum açısından sadece görüşme tekniği ile değil, uygulanan testlerle daha güçlü biçimde sağlanabilmektedir.

KOBİ'ler hem az sayıda çalışanı hem de esnek yapıları ile faaliyette bulunmaktadırlar. Bu yüzden işletmede yaşanabilecek değişikliklere karşı hemen uyum sağlayabilmeleri için, muhakkak geliştirdikleri artı bir planlarının olması gerekmektedir. Bu açıdan, işletmelerin oluşan boş kadroların nasıl doldurulacağına ait belirli bir planlarının olması, işletmelerin üretim aksaklıklarının yaşanmaması açısından önem az etmektedir.

KOBİ'lerin işletmelerine uygun personel seçiminde daha etkin rol oynayabilmesi için, mümkün olduğunca işletmenin vizyonunu ve misyonunu göz önüne alarak personel temini yoluna gitmelidirler. İşletmenin vizyonuna ve misyonuna uygun personel sağlanması halinde, hem çalışanın iş doyumunu hem de yaptığı işteki etkinliği sağlanabilecektir.

İşletmeler, işe yeni başlayanlar için uyum sürecini bir aylık işe alışma süreci olarak uygulamaktansa, aylık, üç aylık, altı aylık gibi görev planları uygulayarak, çalışanın uzun dönemli çalışmasına imkan vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışan iş yükümlülüğünün fazla olması ve işe tam olarak uyum sağlayamamadan dolayı düşük motivasyon ve işten ayrılma yoluna gidecektir.

Bunun yanı sıra, özellikle rekabet ortamında sürekli kendini yenileyen firmalar içinde kaybolmamak için iş eğitiminin önemszenmesi gerekmektedir. İş eğitimi ile çalışan, kuruma ve işine daha bağılı hissederek performansında artış gösterebilecektir. Performansın değerdendirilmesinde ise, her çalışanın performansına ait bilgilerin deformasyona uğramaması için, çalışanın ve yöneticisinin imzaları alınarak bireysel dosyalarına eklenmesi gerekmektedir. Böylece performans değerdendirmenin kayıt sistemi ile çalışana ait, doğru ücretlendirme yapısı oluşacak, iş verimliliğı artacak ve çalışanın iş yerindeki kariyer planlamasına olumlu katkıları sağlayacaktır.

Son olarak işletmelerin üzerinde durmaları gereken bir diğerdere konu ise, çalışanlarına ait bilgilerin sürekli güncel tutulması gerekliliğıdir. Çalışanlar hakkındaki bilgilerin güncel tutulması halinde, çalışanların performansında, ücret ve maaşında, eğitiminde yaşanabilecek herhangi bir değışikliğı doğrudan işletme tarafından bilinmesine ve oluşandere değışikliklere göre sağılıklı bir işletme politikasının oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır.

KOBİ'lerin kendilerine has özellikleri ile (hukuki yapısı, karlılığı, işletme ölçeğı, endüstri çevresi gibi) insan kaynakları yönetimine ait çalışmaları şekillenmektedir. Bu yüzden her işletmenin insan kaynakları uygulamalarının aynı şekilde olması beklenemez. İşletmelerin verimli bir insan kaynakları politikası izleyebilmesi için, kendi ihtiyaçları doğrudusunda uygulayacakları insan kaynakları politikalarını bir bütünlük içerisinde ele almaları gerekmektedir. Ancak bunu yaparken de çağın gerekliliklerinin ve rekabet ortamının aktif olduğudere unutulmamalıdır.

Çıkarılan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere istihdamda önemli bir rol oynayan KOBİ'lerin artık, geleneksel patron temelli insan kaynakları yönetimi anlayışından uzaklaşarak, daha standart hale dönüştürölen ve günümüz koşullarının ihtiyaçlarına cevap veren bir insan kaynağı yönetimi anlayışını benimsenmeleri gerekmektedir.

Günümüzde bütün işletme faaliyetleri daha yoğun denetim (audit) süreçlerine tabi tutulmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerinde daha sıklıkla denetime tabi tutulacağı öngörölebilir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmaların mevcut insan kaynakları faaliyetlerini ortaya koyacak biçimde tasarlanmasında yarar vardır. Bir başka ifade ile Türkiye'de sektörler ve işkolları itibarı ile İKY faaliyetleri

araştırılmalıdır. Diğer taraftan insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması ve örgüt stratejileri uyumlaştırılması da bundan sonraki araştırmalar için önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alpugan, O. (1994). *Küçük İşletmeler; Kavram, Kuruluşu ve Yönetimi*. İstanbul: Der yayınları.
- Andersen, A. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Argüden, Y. (2005). "Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma". *14. Ulusal Kalite Kongresi*, 9-13.
- Arthur, J. (1994). 'Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover'. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aslan, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Ayturan, Ş., & Coşkun, F. (2009). Bir Bakışta KOBİ'ler. *ODTÜ İşletme Topluluğu*(12).
- Bağrıaçık, A. (1989). *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*. Dünya Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). 'The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects'. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). 'HR As A Source Of Shareholder Value: Research And Recommendations'. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Bilgin, L., Taşcı, D., Kağmcıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H. Z., & Geylan, R. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı b.). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (. (1992). *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Cantera, J. (1995). .*Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos,*. en *Ordóñez, M., La Nueva Gestión De Los Recursos Humanos, Aedipe, Gestión 2000*. Madrid: 369-397.
- Çakır, P., & Sesli, F. (tarih yok). *Arsa Vasıflı Taşınmazların Değerine Etki Eden Faktörlerin ve Bu Faktörlerin Önem Sıralarının Belirlenmesi*.
- Çelik, A., & Akgemici, T. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy işletmeler ve Bunların Özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çetin, C. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. İstanbul: Beta.
- Çımaoğlu, Ç. Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Çolakoğlu, M. H. (2002). *KOBİ Rehberi*. Ankara: TOBB Genel Yayın NO: 359-PM:2.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999). *Human Resources Management*. New York: John Wiley&Sons.
- Dolan, S., Schuler, R. S., & Valle Cabrera, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- DPT, T. B. (1989). *Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu " Küçük Sanayi"*. Ankara: DPT Yayını No: 2169.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based human Rresource Management*. Oxford. Oxford, UK: Davis-Black.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). 'Human Resource Strategies And Firm Performance: What Do We Know And Where Do We Need To Go?'. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 657-667.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo Medir la Gestión de los Recursos Humanos*. Deusto: Bilbao.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Genç, M. (2014). *Geleneksel ve Web-Online Mağazalarından Ürün Satın Alımlarında Tüketici Tutumları*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mesin: Çağ Üniversitesi.
- Geyik, M. (2000). *KOBİ'lerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Gebze Uyg.)*. Sakarya Üniversitesi. Sakarya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geylan, R. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, (Ed.) Benligiray, S., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde*. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Govern, M., Patrick, Gratton, L., Hope, H. V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human Resuarce Manegment On The Line. *Human Resuarce Manegment Journal*, 7(4), 12-29.
- Gök, M. (2004). *İşgücü Piyasası ve KOBİ'ler*. Ankara: Roma Yayınları.

- Guest, & David, E. (2011). Human Resource Management And Performance: Stil Searching For Some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Gücelioğlu, Ö. (1994). *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB'den Beklentileri*. Ankara: Tes-Ar Yayınları.
- Gülen, A. (1995). *Örgütsel Etkinlik Açısından Personel Seçimi ve İşe Almada Başarı*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Güneş, A. (2013, Kasım 28). *Haber Bülteni*. Nisan 15, 2014 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15881>
- Güngör, N., & Akkibay, S. (2000). Küçük İşletmelerin Demografik Profilleri ve Bazı Sorun Alanlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 40.
- Gürler, G. (2001). *KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci (Sakarya Örneği)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsel, S., & Uysal, G. (2012, Eylül 30). Türkiye'de İşgücü piyasası Dinamikleri ve Yapısal Sorunlar. *Tisk Akademi*, 7(14), 26.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Higgins, & N., H. (1987). Personnel Audit. *National Public Accountant*, 42(5), 25-27, 40.
- <http://www.adanagiad.org.tr/adana-da-sanayi/>. (2014, temmuz 17). *Adana'da Sanayii*. ekim 17, 2014
- <http://www.kobi.org.tr>. *KOBİ Tanımı Değişti*. Şubat 28, 2014 tarihinde TOBB - KOBİ Bilgi Sitesi: http://www.kobi.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=239:kob-tanm-deiti&catid=3:kobi-haberler

- <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>. (2012, kasım 04). *Türkiye'deki KOBİ Tanımı*. mart 02, 2014 tarihinde TOBB - KOBİ Bilgi Sitesi: <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>
- Huselid, M. (1995). 'The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance'. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). 'The Effects Of Human Resource Management Practices On Productivity: A Study Of Steel Finishing Lines'. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ' ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İsmailoğlu, H. (1992). *Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları*. Pazarlama Dünyası.
- Karataş, S. (1991). *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. İstanbul: Veli Yayınları.
- Kargül, İ. (1997). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keenoy, T. (1997). 'Review article: HR Mism And The Languages Of Re-Presentation'. *Journal of Management Studies*, 34(5), 825-841.
- KOSGEB. (2012, Kasım 04). *KOBİ Kriterlerini Değiştiren Yönetmelik Yayımlandı*. Mart 03, 2014 tarihinde KOSGEB: <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606>
- Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi* (3. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities (2nd edn, 2005)*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Miles, R., & Snow, C. (1984). 'Designing Strategic Human Resource Systems'. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Müftüoğlu, T. (1991). *Türkiyede KOBİ'ler Sorunlar-Öneriler*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Müftüoğlu, T. (1994). *İşletme İktisadı* (2. Baskı b.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Naseh, C. (2003, ocak). E-Ticaretin Gerçek Yıldızı. *Capital*.
- Nevado Peña, D. (1998). La Auditoría de Recursos Humanos: Características y Desarrollos,. *Técnica Contable*(589), 45-58.
- Olalala, Marta, F., Castillo, & Miguel, A. S. (2002). *International Advances in Economic Resach*, 8(1), 58-64.
- Öner, M. (1999). *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. İstanbul: Hayat yayınları.
- Özdemir, A., Mercan, M., & Erol, H. (2012, Eylül 30). Türkiye Emek Piyasasında Belirlenmiş Makro Ekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ekonometrik Analizi. *TİSK Akademi*, 7(14), 36-39.
- Özdemir, S., Ersöz, Y., & Sarioğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Özden, M. (2000). *Kariyer Yönetimi. Basılmamış Araştırma Raporu*. Ankara.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. London: Oxford University.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Beta Yayın Evi.
- Sahdev, Kusum, Susan, Vinnicombe, Tyson, & Shaun. (1999). *Downsizin and the of Human Resuarce Manegment*, 10(5), 906-923.
- Sariaslan, H. (1996). *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler*. Ankara: TOBB Yayınları.

- Sarıkaya, B. T. (1995). *KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri*. İzmir: İzmir Ticaret Odası.
- Sart, G. (2014). *Girişimciliğin ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın Evi.
- Sayın, M., & Fazlıoğlu, M. A. (1995). *Avrupa Birliği Bilgi İşlem ve Programları*. Ankara: Bilgi Sistemleri Dökmantasyon Grubu Yayınları.
- Seçim, H., Sabuncuoğlu, Z., & Baysal, A. (1984). *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Serin, V. (1991). *Türkiye'de KOBİ' ler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*. İstanbul: İTO.
- Sharma, S. K. (2009). *Human Resource Management: A Strategic Aproach to*. New Delphi: Global India Publications Pvt Ltd.
- Silverman, Leslie, E., Sandhu, & Revinder, S. (2013). Leading An HR Audit. *Assensing Employment Risks* , 30(6), 70-71.
- Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, S. H. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taş, H. Y. (2010). *Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'lerin İstihdam Artırıcı Etkileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- TESK. (1998). *Avrupa Topluluğuna Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerinin Durumu,Karşılaşacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları* (Cilt No: 11). Ankara: TESK Yayınları.
- The Human Resource Audit*. (2011). Ağustos 12, 2014 tarihinde <http://www.strategiesforabetterway.com/documents/audit.pdf>
<http://www.strategiesforabetterway.com/documents/audit.pdf>

- Toulson, K. P., Dewe, & Philip. (2004). *HR Accounting as a measucmest tool*, 14(2), 75-90.
- Türkoğlu, M. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Büyük İşletmelerle Rekabetinde Stratejik İşbirlikleri Yaklaşımı: Göller Bölgesi Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 276-279.
- Ulrich, Dave, Younger, Jan, Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). Human Resource Manegement. *The State Of HR Profession*, 457-471.
- Unutkan, Ö., & Unutkan, G. (1996, Mayıs, Haziran). Gümrük Birliğine Girişte Türk Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) Sağlanabilecek Vergisel Kolaylıklar. *Mali Çözüm Dergisi*(36), 36.
- Uzun, E. F. (1999). *KOBİ'lerde Çalışma ilişkileri - Adapazarı Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Vikipedi. (2013, kasım 30). *Vikipedi*. şubat 28, 2014 tarihinde Vikipedi web sitesi: <http://tr.wikipedia.org/wiki/KOBİ>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Walker, & W, J. (1998). Are We Using the Right Human Resource Measures? *Human Resource Planning*, 21(2), 7-8.
- Walton, R. (1985). 'From control to commitment in the workplace'. *Harvard Business Review*, 63(2).
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). 'Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research'. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P., Mc Mahan, G., & McWilliams, A. (1994). *Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

EKLER :

EK 1.

Değerlendirme Yönergesi: Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyup, her soruya olan yanıtınızı, olumlu ise “evet” hanesini; olumsuz ise “hayır” hanesini işaretleyerek belirleyiniz.	EVET	HAYIR
İşyeri Verimliliği ve Örgüt İklimi		
1. İnsan kaynakları uygulamalarınız işletmenizin misyon, vizyon ve değerlerini yansıtmakta mıdır?	EVET	HAYIR
2. İnsan kaynakları süreçleriniz örgütsel ihtiyaçlara cevap veriyor mu?	EVET	HAYIR
3. Çalışanlarınız kendilerinden ne beklediğini biliyorlar mı?	EVET	HAYIR
4. Çalışanlarınız diğer çalışanlarınızın ne yaptıklarını biliyorlar mı?	EVET	HAYIR
5. İşletmenizin sağlığını ve moralini anlamak için çalışanlardan bilgi topluyor musunuz?	EVET	HAYIR
6. Esnek çalışma sistemlerinin uygunluğunu değerlendirmek için belirli bir yönteminiz var mı?	EVET	HAYIR
7. Yöneticileriniz çalışanları işlerini daha iyi yapabilmeleri için cesaretlendiriyor mu?	EVET	HAYIR
8. Çalışanlarınız işlerinden keyif alıyorlar mı?	EVET	HAYIR
9. İşletmenizin etkinliğini tartışmak için uygun ortamlarınız var mı?	EVET	HAYIR
10. Çalışanlarınızdan, değişmesi gerekli uygulamalarla ilgili tavsiye alıyor musunuz?	EVET	HAYIR
11. İşletmeniz içinde iletişimi geliştirici herhangi bir sisteminiz var mı?	EVET	HAYIR
12. İşletmenizde sağlık ve zindelik gibi çalışana destek programlarınız var mı?	EVET	HAYIR
13. İşletmenizde kalite ile ilgili sorunları ve konuları raporlama prosedürleriniz var mı?	EVET	HAYIR
14. Çalışanların talep ve sorunlarını araştırmak için prosedürleriniz var mı?	EVET	HAYIR
Politika ve Prosedürler		
1. Çalışanlarınız için örgütsel politika, ilke ve prosedürleri açıklayan bir doküman var mıdır?	EVET	HAYIR
2. Politika ve prosedürleriniz yasal gelişmelere uygunluk açısından son 12 ayda gözden geçirildi mi?	EVET	HAYIR
3. Politika, prosedür ve yönetmelikleri hazırlanırken kolay anlaşılır bir dil kullanıldı mı?	EVET	HAYIR
4. Çalışanlarınız için “çalışma ve iş yapma ilkeleri” doküman olarak hazırlandı mı?	EVET	HAYIR
5. Taciz ve diğer saldırgan davranışlara ilişkin yazılı disiplin kurallarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
6. Her çalışandan işletmenin ilke ve politikalarını kabul ettiğine dair imza alıyor musunuz?	EVET	HAYIR

7. Çalışanların statü değişikliklerini, çalışma saatlerini, tatillerini, işe gelmemelerini, mesai ve özlük haklarını takip etmek için taslaklarınız mevcut mudur?	EVET	HAYIR
8. Bütün çalışanlar için bireysel dosya tutuyor musunuz?	EVET	HAYIR
9. İnternet, cep telefonu, e-mail ve diğer elektronik uygulamalara ilişkin politikanız var mı?	EVET	HAYIR
10. Çevresel ve ekolojik duyarlılıkların çalışanlarınıza duyurulması konusunda uygulamalarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
11. İnsan Hakları ile ilgili mevzuat değişikliklerine uygun biçimde çalışanların emekliliklerini yeniden düzenliyor musunuz?	EVET	HAYIR
İş Gücü Planlaması	EVET	HAYIR
1. İş-gücü planlamasını kolaylaştıracak örgüt şeması ve diğer planlama dokümanlarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
2. Üretim gereksinimlerine göre personel ihtiyacı belirleyebiliyor musunuz?	EVET	HAYIR
3. Personel devir hızı, sektör ve iş kolu standartlarına uygun mu?	EVET	HAYIR
4. Oluşan boş kadroların nasıl doldurulacağını gösteren planlarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
Personel Bulma ve Seçme		
1. Güncel iş tanımlarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
2. İşe alma ve iş anlaşmalarını uzatmadan sorumlu olanlar için prosedürleriniz var mıdır?	EVET	HAYIR
3. Çalışanlarınız için açık pozisyonların duyurulduğu sistemleriniz var mıdır?	EVET	HAYIR
4. İş başvuru formlarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
5. İşletmenizin misyonu, vizyonu ve değerlerine uygun çalışan bulma imkanınız var mıdır?	EVET	HAYIR
6. Eleman temininde birim yöneticisinin beklentileri ile İK yöneticisinin beklentileri açık seçik olarak belirlenmiş midir?	EVET	HAYIR
7. İhtiyaçlarınıza göre potansiyel adaylara ulaşabilme ve adayları takip edebilme sistemleriniz var mıdır?	EVET	HAYIR
8. Eleman temini konusunda size yardım etmek isteyen kuruluşların uygunluğunu değerlendirebilecek sistemleriniz var mıdır?	EVET	HAYIR
9. İşletmenizin eleman temini için üçüncü şahıs veya firmalarla bağlayıcı anlaşmaları var mıdır?	EVET	HAYIR
10. Elektronik veya doğrudan iş başvurularını izleme ve değerlendirme yöntemleriniz var mıdır?	EVET	HAYIR
11. İş görüşmeleri yapma ve yeni elemanları işe yerleştirme hususunda eğitimli ve deneyimli çalışanlarınız var mı?	EVET	HAYIR
12. İş görüşmelerini arşivleyip saklıyor musunuz?	EVET	HAYIR
13. Eleman seçiminde testlerden yararlanıyor musunuz?	EVET	HAYIR
14. Referans kişilerden seçeceğiniz adayı kontrol ediyor musunuz?	EVET	HAYIR
15. Adayların eğitimle ilgili beyanlarını kontrol ediyor musunuz?	EVET	HAYIR

16. Taşeron hizmetlerinden yararlanmak için kullandığınız bir yönetmeliğiniz var mıdır?	EVET	HAYIR
17. Terfi ve işletme içinde iş yeri değişimleri, diğer çalışanlara duyuruluyor mu?	EVET	HAYIR
Oryantasyon		
1. İşe yeni başlayanlar için oryantasyon programınız var mı?	EVET	HAYIR
2. İşe yeni başlayanlar için aylık, iki aylık, üç aylık görev planlarınız var mı?	EVET	HAYIR
Eğitim		
1. Yıllık eğitim ihtiyaçları belirliyor musunuz?	EVET	HAYIR
2. Eğitim için bütçe hazırlayıp, bu bütçeyi takip ediyor musunuz?	EVET	HAYIR
3. Çalışanların becerilerini nasıl elde ettiklerini izlemek için yönteminiz var mı?	EVET	HAYIR
4. Çalışanların işletme içi eğitim faaliyetlerine katılımı hususunda kurallarınız var mı?	EVET	HAYIR
5. Öğrenciler için staj programınız var mıdır?	EVET	HAYIR
6. İş eğitimi programlarını tedarik ettiğiniz firmalar var mı?	EVET	HAYIR
7. Eğitim hizmetleri sağlayan firmalarla resmi anlaşmalarınız var mı?	EVET	HAYIR
8. İnsan Kaynakları Meslek örgütleri ile üyelik anlaşmalarınız var mı?	EVET	HAYIR
9. Çalışanların öğrendiklerini ne kadar uyguladıklarını ölçebiliyor musunuz?	EVET	HAYIR
Ücret ve Maaş		
1. Çalışanların ücret ve maaşlarını belirlemede kullandığınız bir yönteminiz var mı?	EVET	HAYIR
2. Ücret ve maaş belirlemek için “iş değerlendirme” yöntemlerinden yararlanıyor musunuz?	EVET	HAYIR
3. Çalışanın Ücreti ve maaşı ile performansını ilişkilendirdiniz mi?	EVET	HAYIR
4. Ücret ve maaş belirleme süreci temel işletme performansına göre belirlenmiş midir?	EVET	HAYIR
5. Ücret veya maaş stratejinizi bütün çalışanlarla paylaşıyor musunuz?	EVET	HAYIR
6. Çalışanlar kendi ücretlerinin nasıl belirlendiğini anlıyorlar mı?	EVET	HAYIR
7. Ücret veya maaş haricinde çalışanlarınıza sunduğunuz özlük haklarının işletmenizin stratejisine uygunluğunu gözden geçirdiniz mi?	EVET	HAYIR
8. Sizin dışınızda sektörde ki diğer işletmelerin ücret sistemlerini inceliyor musunuz?	EVET	HAYIR
9. Etkili performans gösteren çalışanlarınızı prim veya diğer yöntemlerle ödüllendiriyor musunuz?	EVET	HAYIR
Performans Değerlendirme		
1. İşletme açısından önemli sonuçları ölçebilen performans değerlendirme sisteminiz var mıdır?	EVET	HAYIR

2.	Uyguladığınız performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin çalışanları yönlendirmesine destek veriyor mu?	EVET	HAYIR
3.	Performans değerlendirme sistemleriniz “iş tanımlarını” performans değerlendirme aracı olarak kullanıyor mu?	EVET	HAYIR
4.	Bireysel performansta belirlenen eğitim ihtiyaçlarını takip edebiliyor musunuz?	EVET	HAYIR
5.	Performans değerlendirme ilişkin evraklarda hem yöneticinin hem de çalışanın imzasını alıyor musunuz?	EVET	HAYIR
6.	Performans değerlendirmeye ilişkin bilgiler çalışanların bireysel dosyalarına ekleniyor mu?	EVET	HAYIR
İş Sağlığı ve İş Güvenliği			
1.	Bütün çalışanlarınızın görüp okuyabileceği “iş sağlığı ve iş güvenliği” kurallarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
2.	“İş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonunuz var mıdır?	EVET	HAYIR
3.	“İş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonunda sertifikalı elemanlarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
4.	İlk yardım konusunda yeterli sayıda eğitimli elemanınız var mıdır?	EVET	HAYIR
5.	İşletmenizde “tehlikeli materyaller” eğiticisi var mıdır?	EVET	HAYIR
6.	Çalışanlarınız “iş sağlığı ve iş güvenliği” konusunda kendi sorumluluklarını biliyorlar mı?	EVET	HAYIR
7.	İşletmenizde “iş sağlığı ve iş güvenliği” komisyonu düzenli olarak kontrol ve incelemeler yapıyor mu?	EVET	HAYIR
8.	Çalışanlarınız ve yöneticileriniz koruyucu ekipmanların kullanımı konusunda eğitim aldılar mı?	EVET	HAYIR
9.	İşletmenizdeki “iş sağlığı ve iş güvenliği” ekipmanları uygun bir şekilde gözden geçiriliyor mu?	EVET	HAYIR
10.	İşletmenizde iş sahası incelemeleri yapmak için belirlenmiş süreçleriniz var mıdır?	EVET	HAYIR
11.	Çalışanlarınıza mümkün olduğunca yazılı iş yapma talimatları veriyor musunuz?	EVET	HAYIR
12.	Gerekli durumlarda başvurulabilecek acil durum planınız var mıdır?	EVET	HAYIR
13.	İşletmenizde “iş güvenliği” ni disiplinli davranışla ilişkilendiren politikalarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
İşten Ayrılmalar			
1.	Çalışanın iş akdinin hangi koşullarda sonlandırılacağına ilişkin bir politikanız var mıdır?	EVET	HAYIR
2.	İşten ayrılmadan önce, ayrılacak kişiden borçlarını ödemesi hususunda imzalı belge alıyor musunuz?	EVET	HAYIR
3.	Çalışma yasalarını da göz önüne alarak işletmenizle ilişkisini kesen her çalışana gerekli ödemeleri ve çalışma evraklarını veriyor musunuz?	EVET	HAYIR
4.	İşletmenizden ayrılan bir çalışan hakkında mevcuttaki diğer çalışanlara bilgi veriyor musunuz?	EVET	HAYIR
5.	İşletmenizden ayrılan çalışanlara “referans” verme hususunda bir politikanız var mıdır?	EVET	HAYIR
6.	İşten ayrılanlarla “işten ayrılma görüşmeleri” yapıyor musunuz?	EVET	HAYIR

7. İşten ayrılmaya karar veren çalışanlarınıza kariyer danışmanlığı sağlıyor musunuz?	EVET	HAYIR
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi		
1. İnsan Kaynakları Bilgi sistemini sürekli güncel kılan bir yönteminiz var mıdır?	EVET	HAYIR
2. Çalışanlarınıza yönelik bilgileri sürekli izleme ve raporlama sisteminiz var mıdır?	EVET	HAYIR
3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminizin güvenlik açısından önlemleri alınmış mıdır?	EVET	HAYIR
Özel Hayat		
1. Çalışanın özel hayatının korunmasına ilişkin politikalarınız var mıdır?	EVET	HAYIR
2. Özel hayatın gizliliğine ilişkin kayıt sisteminizi güncelliyor musunuz?	EVET	HAYIR
3. Çalışanlarınıza ilişkin bireysel bilgilerin toplanması, kullanılması ve açıklanmasını güvenceye aldınız mı?	EVET	HAYIR

Firmanın İçinde Bulunduğu Sektör

Toplam Çalışan Sayısı

Firmanın Hukuki Yapısı Şahıs ____ Ortaklık ____ Sermaye Şirketi ____

İnsan Kaynakları Hizmeti Sunan Çalışan Sayısı

İnsan Kaynakları Hizmeti Satın Alıyor musunuz? Evet ____ Hayır ____

Sektör Ortalamasına Göre Karlılık Üstünde ____ Altında ____

EK 2 :

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI SOYADI : Miray KARAÇAM
DOĞUM TARİHİ - YERİ : 24/07/1988 - Adana
İLETİŞİM : miray.karacam@hotmail.com
(542) 641 66 08

EĞİTİM DURUMU

2007 - 2011 (Lisans) : Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü
2012 - 2014 (Yüksek Lisans) : Çag Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme
Ana Bilim Dalı

SAHİP OLUNAN LİSANSLAR

07.2010 : Emeklilik Gözetim Merkezi, Bireysel Emeklilik
Aracılığı Lisansı
06.2014 : SPK, Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey
Lisansı

İŞ DENEYİMİ

10.2008 – 08.2011 : Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretmen, Adana
06.2010 - 09.2010 : AEGON Emeklilik ve Hayat A.Ş., Bölge Müdürlüğü,
Finansal Danışman, Adana
01.2012 - 12.2013 : GfK Araştırma A.Ş., Bölge Müdürlüğü,
Adana Bölge Sorumlusu, Adana

YETKİNLİKLER

LKS 1, LKS 2, LKS GO, ETA WİN, ETA7, PHOTOSHOP, FIREWORKS,
DREAMWEAVER, FLASH, AUTOCAD, DELPHİ, JOOMLA, MS OFFİCE,
SAP PROGRAMLARI